

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

# التسامح وأثرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية  في محافظة الكرك

إعداد الطالب
مهنا خلف العميريين

إشراف الدكتور
أحمد عبدالله جعفر الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس التربوي/ قسم علم النفس

جامعة مؤتة، 2017م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

*نموذج رقم (١٤)*

# قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب مهنا خلف العميريين الموسومة بـ:

**التسامح وأثره على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك**

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **علم النفس التربوي**.

**القسم: علم النفس.**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| د. احمد عبدالله الطراونة | | ٢٠١٧/٥/٢ | مشرفاً ورئيسا |
| أ.د. فؤاد طه طلافحه | | ٢٠١٧/٥/٢ | عضواً |
| د. راجي عوض الصرايرة | | ٢٠١٧/٥/٢ | عضواً |
| د. عطاف محمد الكفاوين | | ٢٠١٧/٥/٢ | عضواً |

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د.محمد عبدالرحيم المحاسنه



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس ٠٣/٢ 375694

## الإهداء

إلى روح أبي وأمي رحمهما الله .

إلى روح إخوتي أبي عماد وهاني رحمهما الله .

إلى أخي الحبيب أبي عامر حفظه الله من كل سوء ....الأخ الذي تحمل المسؤولية منذ الصغر وربانا تربية صالحة وسنبقى نفتخر به ما حيينا .

إلى إخوتي جميعا حفظهم الله من كل سوء .

إلى زوجتي الغالية التي غرست في قلبي معنى الطموح وعلمتني انه لا يوجد في الحياة مستحيل . حفظها الله من كل سوء

إلى أبنائي وأصدقائي قصي وأصيل وجاد الدين حفظهم الله من كل سوء .

## الشّكر والتّقدير

بعد أن منّ الله علي بإنجاز هذا العمل يسرني أن أتقـــدم بالشـــكر الجزيـــل للمشرف على رسالتي الدكتور أحمد الطراونة الذي كان معي خطوة بخطوة لأنجز هذا العمل .

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة الذين شرفوني بمناقشـــة رسالتي الأستاذ الدكتور فؤاد طه الطلافحة، الدكتور راجي عــوض الصـــرايرة، الدكتورة عطاف محمد الكفاوين.

**قائمة المحتويات**

# قائمة الجداول

## قائمة الملاحق

## المُلَخّص

## التسامح وأثرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الكرك

## مهنا خلف العميريين

## جامعة مؤتة، 2017م

هدفت الدراسة الحالية التعرف على مستوى التسامح أثره على اتخاذ القرار لدى مديري المدراس الثانوية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياسين هما: مقياس التسامح ومقياس اتخاذ القرار وتم التحقق من مؤشرات صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (66) مديراً ومديرة، اختيروا بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التسامح لدى أفراد عينة الدراسة، ووجود مستوى مرتفع من اتخاذ القرار، وتبين وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتسامح في اتخاذ القرار لدى مديري المدراس الثانوية في محافظة الكرك، كما تبين عدم وجود فروق في مستوى التسامح تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي، وكذلك تبين عدم وجود فروق في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق في اتخاذ القرار تعزى للخبرة، وذلك بين ذوي الخبرة (أقل من5سنوات) وذوي الخبرة (اكثر من 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (اكثر من10 سنوات).

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مبادئ وقيم التسامح واهتمام ادارة المدارس في الاهتمام بالجوانب القيمية والأخلاقية، من خلال المناهج المدرسية وتوفير أنشطة وبرامج تعزز من الوعي الثقافي بالآخر والتسامح معه مما يقرب المسافات بين الأشخاص، وتعزيز تنمية الخصائص الشخصية للمدراء التي بدورها تدفع المدراء لبذل المزيد من علاقات العمل وتوفير المعلومات والأدوات المبتكرة من اجل التعرف على المشاكل التنظيمية وتنمية بدائل الحلول لهذه المشاكل التي يواجهونها داخل المدارس .

## Abstract

## Tolerance and its Influence on Decision Making Among School Principals in Al-Karak Governorate

**Mhanna Khalaf Al-Omeriyeen**
**Mu'tah University,2017**

The current study aimed to hdentify the level of tolerance and its infuence on decision making among high school principals in Al-Karak governorate . To achieve the goals of the study, The Tolerance and The Decision Making Scales were used after checking for their reliabilities and consistencies. The sample of the study was consisted of ( 66 ) male and female principals whom were randomly selected. The study revealed that there was a medium level of tolerance and a high decision making level among participants. Results indicated a positive significant statistical effect at ( $\alpha \geq 0.05$ ) for tolerance in decision making among high school principals in Al-Karak governorate, in addition, results indicated no differences in tolerance level that are attributed to gender, experience and educational qualification variables , and no differences in decision making level that are attributed to experience were indicated. In lighr of the results revealed, the study recommended with the necessity of working on reinforcing principles and values of tolerance , and paying attention to the moral values through school curriculums and through offering activities that reinforce cultural awareness toward others in addition to being tolerance with others .The study also recommented with developing and reinforcing the personal features of pricipals that in turn motivate them to more work relationships in addition to offering information to identify the organizational issues and developing alternative solutions for these issues and problems.

## الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

### 1.1مقدمة

يحكم الجانب النفسي بين المجتمعات الانسانية، مبدأ التأثير والتعاملات السلوكية ،لإقامة العلاقات الانسانية الجيدة، تصف الاسباب الواقعية في حياة الافراد لموافقة المختلفين في الفكر والعقيدة، هذا الجانب يغطي الجزء الكبير منه التسامح لتحقيق الاستقرار الاجتماعي في المجتمع، ويتمتع فيه الفرد بمرونة في علاقاته مع الآخرين تظهر على التقبل والتفهم، ومشاعر الحب والمودة والاستجابات الايجابية والتفاعل الاجتماعي السليم.

و التسامح من اهم المواضيع في دراسة الشخصية الإنسانية، لما له من اهمية بارزة في حياة الفرد والمجتمع، فهو سمة من سمات الشخصية المرغوبة فيها والتي تؤدي الى تماسك المجتمع (Martin,Morris,1982)؛ فالتماسك مهم في حياة أي مجتمع من المجتمعات، لتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي، و التقدم والازدهار والحياة الكريمة (Watson,1973) .

كما أن التسامح يؤثر في نمو وتطور المجتمع, وذلك من خلال تحرر الفرد من الحقد والكراهية، فالمتسامح يكون آمن في ذاته ويتمتع بواقع رصين متحررا من الاثم واللوم الاجتماعي، مما يؤدي الى التكامل النفسي والاجتماعي, و تطور المجتمع وتقدمه نحو الافضل لكون التسامح يؤثر في جوانب مختلفة من الحياة ويؤثر في عملية التماسك الاجتماعي، و بناء مجتمع سليم (Allport,1967 ).

و اكد دفيسون Davidson(1993) ان الشخص الذي يتسم بالتسامح يكون فردا غير اناني يتمتع بحب الآخرين والتفاعل معهم وله رغبة عارمة على الصفح والمودة، اما مارتن وموريس (Martin & Morris 1982) فوجدا ان الفرد المتسامح اجتماعيا متفتح ذهنيا ويرحب بالأفكار

الجديـــدة ويتقبلهـــا بمرونـــة عاليـــة ،ويتمتـــع بـــالتحرر وصـــاحب شخصـــية ديمقراطية .

وأشار بيري وكالين أن التربيـــة مـــن اجـــل التســـامح، تهـــدف الـــى درء التأثيرات المولدة لشعور الخوف من الآخـــرين، واســـتبعادهم، والتركيـــز علـــى مساعدة الشباب في تطـــوير قـــدراتهم لإصـــدار الأحكـــام المســـتقلة، وتحفيـــز التأمل الناقد والتفكير الاخلاقي لتحقيق الاســـتقرار النفســـي والاجتمـــاعي لـــديهم (Watson,1973) . وهذا من شأنه ان ينتج صـــورا لأعمـــال خيـــرة كالوفـــاء والامانة والعدل والاحسان والتواضـــع والتعـــاون والعفـــو والتحـــاب والتـــألف (دوري وعليان،2009)

وكما أن عمليـــة صـــنع القـــرارات الاداريـــة واتخاذهـــا فـــي العصـــر الحاضر من اهم المقومات الاساسية للإدارة الناجحـــة, بعـــدها محـــور العمليـــة الادارية, واهم عناصرها, وهي مهمة ملازمـــة لعمـــل القيـــادات الاداريـــة فـــي مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الـــذي يؤكـــد علـــى ان مقـــدار النجاح الذي تحققه اي منظمة، يتوقف الـــى حـــد كبيـــر علـــى فاعليـــة وكفـــاءة القرارات الادارية التـــي تتخـــذها, ومـــدى ملاءمتهـــا للهـــدف المحـــدد وعلـــى مختلف المستويات (الصيرفي ,2003) .

ولذلك فقد اصـــبحت القـــرارات الاداريـــة اليـــوم بمثابـــة الاداة الفاعلـــة والمعبرة بشكل اساسي عن مـــدى تحقـــق النجـــاح او الفشـــل، الـــذي تمارســـه قيادة المنظمة في توجيه مختلـــف الجهـــود نحـــو اســـتثمار المـــوارد المتاحـــة، واستغلال الوقـــت للوصـــول الـــى الاهـــداف وتحقيقهـــا، وفـــق رؤيـــة علميـــة واضحة وشفافة (الخفرة، 2005)

وأكـــد الغطـــاس (2009) ان اتخـــاذ القـــرارات هـــو محـــور العمـــل الاداري واساس الادارة وقلبها, وفي كثيـــر مـــن الاحيـــان يـــرى المـــديرون ان عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الاساس, نظـــرا لأنـــه يجـــب علـــيهم وبصـــفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله، وبالتالي فـــأن عمليـــة اتخـــاذ القـــرارات هـــي بطبيعتها عملية مســـتمرة ومتغلغلـــة فـــي الوظـــائف الاساســـية لـــلإدارة مـــن

تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، والتـــي لا يمكــن ان توجــد بمفردهــا, بل ان وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

وأشار الصباغ (1980م) الــى ان بعــض القــرارات تتــأثر بــالظروف الشخصية لمتخذي القرارات الانسب ولهــذا فــأن متخــذي القــرارات يختلفــون في درجة ادراكهم واتجاهاتهم وقــيمهم لفهــم مشــاكل المنظمــة مما يــنعكس على نوعيــة القــرارات المتخــذة، وأوضــح حبيــب (1997م) بــأن هنــاك المتغيرات التي تتفاعل مــع عمليــة اتخــاذ القــرار، كالعوامــل الشخصــية او التكــوين النفســي والاجتمــاعي للشــخص عنــد اتخــاذ القــرار، و العوامــل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التــي يتخــذ القــرار فــي اطارهــا، و العوامل الحضارية او الثقافية التي تصف الاســاليب والعــادات والتقاليــد التــي تحكم الافراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين .

ومن هنا جاءت هذه الدراســة للكشــف عــن العلاقــة بــين التســامح و اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية فــي محافظــة الكــرك ،و تحديــد إذا كان هنالك أثر لتسامح على اتخاذ القرار، بالإَضافة إلــى دراســة أثــر بعــض المتغيرات الديموجرافية، كــالنوع الاجتمــاعي، والمؤهــل العلمــي، والخبــرة، على التسامح واتخاذ القرار.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهريــة والوظــائف الأساســية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول علــى قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذهــا، وبمــا لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، مما يؤثر ايجابياً على العمليــة التربوية ، وتدرك أهمية وضــوحها ووقتهــا، وتعمــل علــى متابعــة تنفيــذها وتقويمها(كنعان،2007).

كما أن التسامح  يعمل على تحرير الفــرد مــن المشــاعر الســلبية مــن حقد وبغض وأضغان لتحل محلها المشــاعر الإيجابيــة، وهــذا لمــن شــانه أن

يحقق له الراحة النفسية، فالمتسامح إنسان سعيد، هادئ البال، مطمئن القلب ،و طيب النفس، وفي المقابل فإن الفرد الذي لا يتسامح يعمل على إيذاء نفسه من خلال احتضان المشاعر السلبية في داخله والتي تعمل على نهشه وخلق الصراعات بداخله مما يجعله يعيش في حيرة وقلق واكتئاب(محمد،2000).

ومن هذه المنطلقات فقد شعر الباحث بالحاجة إلى إجراء دراسة للتعرف على التسامح وأثره على اتخاذ القرار . ومن هنا تأتي ضرورة القيام بهذه الدراسة كونها من الدراسات القليلة والنادرة من نوعها التي تبحث في التسامح وأثره على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك ،كما حاولت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى التسامح لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟
2- ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟
3- هل هناك أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى (0.05≥a) للتسامح في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥a) في مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى ل(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة)؟
5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a≤0.05) في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى ل(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

### 3.1 أهمية الدراسة

تمكن أهمية الدراسة بأن التسامح وعملية اتخاذ القرارات احد الواجبات الهامة في النشاط الإداري، وتنشا الحاجة إلى اتخاذ القرار في الكثير من

المواقف المختلفة التنظيمية، فهي عملية تتمثل في الفكر المنظم الذي يهدف إلى التشخيص المناسب للمشكلة والتوقع السليم للنتائج المترتبة علي حل المشكلة والقيود المؤثرة علي تحديد درجه ملائمة القرار مثل القيود المالية وقيد المعرفة ثم اختيار بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار البديل القادر علي تنظيم العائد، والممكن اقتصادياً بمعني متوفر الموارد اللازمة والممكن تنظيمها وعملياً، تستمد الدراسة أهميتها من ناحيتين هما:

**أ. الناحية النظرية :**

1. عدم وجود دراسات في حدود علم الباحث التي تناولت التسامح وأثره على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية.
2. تزويد المختصين التربويين بأهمية التسامح وآثاره الإيجابية على بيئة العمل.
3. أهمية موضوع التسامح واتخاذ القرار في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في المؤسسات التعليمية .

**ب. الناحية التطبيقية :**

1. تحاول هذه الدراسة على التعرف على مدى تأثير التسامح على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية.
2. يمكن من خلال نتائج هذه الدراسة أن يطلع المتخصصون التربويون على مفهوم التسامح وكيفية تأثيره على القرارات الإدارية وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
3. يمكن الاستفادة من المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة من أجل تطبيقها في دراسات أخرى شاملة للموضوع.

## 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

1- التعرف على مستوى التسامح لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

2- التعرف على مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.
3- معرفة الفروق الإحصائية للتسامح في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.
4- معرفة الفروق الإحصائية في مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى ل(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة).
5- معرفة فروق الإحصائية في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى ل(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة).

### 5.1 حدود الدراسة

**حدود الدراسة:** تتحدد نتائج الدراسة بما يلي :

**الحدود البشرية:** تقتصر الحدود البشرية على مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

**الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2016- 2017م.

**الحدود المكانية:** المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

**الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على التعرف على التسامح وأثره على اتخاذ القرارلدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك في ضوء صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة .

### 6.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

**التسامح**

عرفه كل من مارتن وموروس(Martin&Morris,1982,p3) بأنه "تقبل الافراد المختلفين معنا في الافكار والمعتقدات والعادات والتقاليد، وتقبل الافكار الجديدة، والترحيب بالغرباء القادمين الى مجتمعنا" .

ويعرف إجرائياً بالدرجـــة التـــي يحصـــل عليهـــا مـــديري المـــدارس الثانويـــة على مقياس التسامح المستخدم في الدراسة.

**اتخاذ القرار**

يعرف على" أنه عملية اختيار بين بـــدائل للتوصـــل الـــى اختيـــار البـــديل المناسب بشأن موضـــوع معـــين او مشـــكلة" (حســـن ,2001, ص149)، أمـــا إجرائيا يعرف بالدرجة التي يحصل مديري المـــدارس الثانويـــة علـــى مقيـــاس اتخاذ القرار المستخدم في الدراسة.

## الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويتكون من أولاً: الإطار النظري المتعلق بالتسامح، واتخاذ القرارات ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث.

### 1.2 الإطار النظري

### 1.1.2 التسامح

يعد التسامح متغير من المتغيرات التي يهتم الباحثين في علم النفس الإيجابي بها، باعتباره الأساس الذي يمكن الفرد من مواصلة الحياة بشكل افضل وتأدية ادواره بإتقان، خاصة في هذه الايام التي يسودها التوتر والتعصب والقصور في العلاقات الاجتماعية، والسبب في ذلك يرجع الى تدني قدرة الانسان على التسامح مع الآخر، حيث يعيش ظروفا حياتية معقدة بما فيها من متغيرات متلاحقة في جوانب الحياة، رغم ان الانسان بمقدوره ان يتسامح لأنه بذلك يحاول ان يترك مشاعر الماضي ولا يدعها تؤثر عليه، بالإضافة الى ان الغضب يؤثر على الانسان بالسلب بهدر طاقاته فيما لا يفيد، في الوقت الذي يستطيع ان يستفيد من هذه الطاقة في البناء المجتمعي (جيرالد ,2007)، فالهدف الاساسي لعلم النفس هو محاولة اصلاح الاختلال النفسي والتوجه الى بناء خصائص ايجابية، وتنمية الهناء والقناعة والرضا, والامل والتفاؤل بالمستقبل والمرح والسعادة والهناء الذاتي، ويهدف على المستوى الفردي الى تنمية الحب والتسامح والروحانية، والحساسية والمهارة الشخصية، وعلى المستوى

الجماعي يهدف الى تنمية تحمل المسؤولية والاخلاق والاعتدال، والايثار, والقدرة على الاحتمال(محمد،2000).

واعتبر نيكولسون (Nekleson ) المشار إليه في بدوي(1984) أن مفهوم التسامح مثلا اخلاقيا، وصاغ له تعريفا تضمن مكونات محددة للمفهوم، التسامح، كمثل اخلاقي، ومن هذه المكونات:

1. الانحراف : حيث ان التسامح يتم ازاء سلوك او شخص منحرف, عما يعتقده المتسامح او يفعله .
2. الاهمية : وصاحب الانحراف ليس تافها فهو انسان .
3. عدم الموافقة : فالمتسامح لا يوافق اخلاقيا على الانحراف .
4. السلطة : ويملك المتسامح السلطة لكي يكبح او يحاول كبح ومنع ما يتسامح معه.
5. عدم الرفض : فالمتسامح في اي حال لا يمارس سلطة, وبالتالي يفسح للانحراف المجال ان يستمر .
6. الصلاح : المتسامح صائب، والمتسامح جيد.

كما قام العديد من الفلاسفة والمفكرين الاوروبيين، قديما وحديثا، بمعالجات اخلاقية واسعة للتسامح وقد ربطها بعضهم بفضيلة الصبر والتحمل، وبعضهم اعتبر التسامح مسألة خيار اخلاقي لا اهمية معه لأذواقنا ونزعاتنا، واعتبره البعض التعبير الاكثر كمالا لحرية الايمان والتفكير، وانه تأكيد لمشاعر الضمير والاحساس (عبد الرحمن،1970).

و اهتمت الامم المتحدة بالتسامح حيث أعلنت ان العام 1996 سيكون عام التسامح على المستوى الدولي، وحيث تم اعلان المبادئ بشأن التسامح الصادر عن منظمة اليونسكو (الدورة الثامنة والعشرون 16 تشرين الثاني نوفمبر 1995)، على الاحتفال بيوم 16 تشرين الثاني (نوفمبر) من كل عام كيوم دولي للتسامح، ودعا لاعتماد اساليب منهجية وعقلانية لتعليم التسامح تناول اسباب اللاتسامح الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية، اي الجذور الرئيسية للعنف والاستبداد .

كما سعت الامم المتحدة منذ تأسيسها عام 1945 في مؤتمر سان فرانسيسكو الى تعميم فكرة التسامح وقد نص ميثاقها على ذلك في ديباجته حين جاء فيه نحن شعوب الامم المتحدة وقد آلينا على انفسنا ان ننقذ الاجيال المقبلة من ويلات الحرب التي من خلال جيل واحد جلبت على الانسانية مرتين احزانا يعجز عنها الوصف، وحين صدر الاعلان العالمي لحقوق الانسان عام 1948، الذي يعتبر وثيقة دولية ذات قيمة حضارية، اكد على مبدأ التسامح فنصت مادته الاولى على ما يلي :

يولد جميع الناس احرارا متساوين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلا وضميرا وعليهم ان يعامل بعضهم بعضا بروح الاخاء . وذهبت المادة السادسة والعشرون، الفقرة الثانية، الى تأكيد حق التعليم مشيرة الى ان هدف التربية هو انماء شخصية الانسان انماء كاملا وتعزيز احترام حقوق الانسان والحريات الاساسية وتنمية التفاهم والتسامح والصداقة بين جميع الشعوب والجماعات العنصرية او الدينية .

وبين مارتن وموروس (Martin&morris1982;3) أن التسامح يكون في تقبل الافراد المختلفين معنا في الافكار والمعتقدات والعادات والتقاليد، وتقبل الافكار الجديدة، والترحيب بالغرباء القادمين الى مجتمعنا.

بينما أكد (محمد، 2000: 15) أن التسامح هو تفهم وتقبل الافراد المختلفين معنا في الرأي والدين والعرق وغيرها من الامور، وتحقيق المساواة بينهم، من دون التدخل بشؤونهم وتحمل زلاتهم.

و عرفه عصام(45:2006) بأنه ميل الشخص لتجنب التعصب، من خلال السعي للمساواة بين جميع الافراد في المعاملة حتى مع من يختلف معه في الرأي والمعتقد والافكار وغيرها، ومحاولة فهم هؤلاء المختلفين معه، والتعاطف معهم.

عرفته بوربا (Borba,2003:233) بأنه تقديم الحالة الانسانية وادراك الصفات الايجابية واحترام بعضهم العض كأشخاص . هو تفهم وتقبل الفرد للأفراد المختلفين معه في الرأي والدين والعرق، ومعاملته لهم

بالتساوي مع تحمله زلاتهم وعدم التدخل في شؤونهم والتعاطف معهم. (عيدي ,2010, ص8) . كما أنه فن العيش المشترك وتأمين التعايش في اطار التباين, والتسامح يعني الاعتراف بتعددية المواقف الانسانية، وتنوع الآراء والقناعات والافعال، وهو الاعتراف بأن تأكيد الذات يقتضي الاعتراف بالآخر (صافي 2003) .

و موقف يتجلى في الاستعداد لنقل وجهات النظر المختلفة فيما يتعلق باختلافات السلوك والرأي دون الموافقة عليها، ويرتبط التسامح بسياسات الحرية في ميدان الرقابة الاجتماعية، حيث يسمح بالتنوع الفكري والعقائدي، على انه يختلف عن التشجيع الفعال للتباين والتنوع (بدوي,426:1984) .

و يرى الزمزمي(4:2007) بأنه : التساهل والتجاوز والتوسيع والتيسير احسانا وتفضلا فيما اعتاد الناس فيه المشادة والمحاسبة والتضييق والتعسير، عدلا وقصاصا، ولا يؤخذ ذلك على اطلاقه انما هو تسامح بضوابط . فهو الخيار السليم الذي ينبغي ان يتم التعامل به، ولكنه لا يعني بأي حال من الاحوال التنازل عن المعتقد او الخضوع لمبدأ المساومة والتنازل، وانما يعني القبول بالآخر والتعامل معه على اساس العدالة والمساواة، بصرف النظر عن افكاره وقناعاته الاخرى (محفوظ, 8:2004).

ويتكون مفهوم التسامح من ثلاثة ابعاد، هي :

1. استمرار الشعور بالاستياء : ويقصد به ان الفرد قد اتخذ القرار بالتسامح عمن اساء اليه، وسامح بالفعل عنه، ولكنه ما يزال يشعر ببعض الاستياء، ويحمل بعض المشاعر السلبية تجاه المسيء، اي ان هذا البعد يمثل اول مراحل التسامح .
2. الحساسية للظروف : ويعني ان الفرد قد يسامح عمن اساء اليه او لا يسامح وفقا لمجموعة من الظروف المختلفة : كحجم الاساءة، ومدى الضرر النفسي او المادي الناجم عنها، وهل هذا الضرر

يمكن ان تزول آثاره، ام انه سيترك ندوبا لا تمحى، فضلا عن مدى علاقته بالمسيء، واعتذار المسيء او عدم اعتذاره، والضغوط المختلفة التي تمارس على الفرد من الاهل والاصدقاء وغيرهم لكي يعفو او لا يعفو .

3. الرغبة في التسامح : اي ان التسامح يمثل سمة من سمات الشخصية لدى الفرد، فهل يميل دائما للعفو عمن اساء اليه في كل المواقف والازمنة، بصرف النظر عن اي اعتبار آخر وهذه المرحلة المثالية (مرعي,2012) .

أما وفق اعلان اليونسكو لمبادئ التسامح، فالتسامح يعني.(اليونسكو, اعلان مبادئ التسامح ,1995) :

1. الاحترام والقبول والتقدير للتنوع الثري لثقافات عالمنا ولأشكال التعبير وللصفات الانسانية لدينا، ويتعزز هذا التسامح بالمعرفة والانفتاح والاتصال وحرية الفكر والضمير والمعتقد، وانه الوئام في سياق الاختلاف، وهو ليس واجبا اخلاقيا فحسب، وانما هو واجب سياسي وقانوني ايضا، والتسامح هو الفضيلة التي تيسر قيام السلام، يسهم في احلال ثقافة السلام محل ثقافة الحرب .
2. اتخاذ موقف ايجابي فيه اقرار بحق الآخرين في التمتع بحقوق الانسان وحرياته الاساسية المعترف بها عالميا . ولا يجوز بأي حال الاحتجاج بالتسامح لتبرير المساس بهذه القيم الاساسية، والتسامح ممارسة ينبغي ان يأخذ بها الافراد والجماعات والدول .
3. ان التسامح مسؤولية تشكل عماد حقوق الانسان والتعددية (بما في ذلك التعددية الثقافية) والديمقراطية وحكم القانون . وهو ينطوي على نبذ الاستبداد ويثبت المعايير التي تنص عليها الصكوك الدولية الخاصة بحقوق الانسان .
4. ولا تتعارض ممارسة التسامح مع احترام حقوق الانسان، ولذلك فهي لا تعني تقبل الظلم الاجتماعي او تخلي المرء عن معتقداته

او التهاون بشأنها، بل تعني ان المـــرء حـــر فـــي التمســـك بمعتقداتـــه وانه يقبل ان يتمسك الآخرون بمعتقـــداتهم . والتســـامح يعنـــي الاقـــرار بأن البشر المختلفـــين بطـــبعهم فـــي مظهـــرهم واوضـــاعهم ولغـــاتهم وسلوكهم وقيمهم، لهـــم الحـــق فـــي العـــيش بســـلام وفـــي ان يطـــابق مظهرهم مخبرهم، وهـــي تعنـــي ايضـــا ان آراء الفـــرد لا ينبغـــي ان تفرض على الغير.

ويعد التسامح ضرورة وجودية وقيمـــة انســـانية تفرضـــها ســـنة الوجـــود المنطلقة من :

1. ان التنوع الانساني سنة كونية كما في قولـــه تعـــالى (يـــا ايهـــا النـــاس انا خلقناكم من ذكر وانثى وجعلنـــاكم شـــعوبا وقبائـــل لتعـــارفوا) ، ولا يتحقق التعارف الا بدلالة الحوار والالتقـــاء والتفـــاهم التـــي هـــي مـــن شروط التسامح ومتطلباته .
2. ان التنوع الديني، الثقافي المرتبط بـــالتنوع الانســـاني، يـــنعكس علـــى الامزجة والميول والمذاهب والطموحات مما يـــؤدي الـــى تمـــايز فـــي المنطلقات الفكرية للبشر وتغاير في الانماط السلوكية.

وترجع ضرورة التسامح مـــع الآخـــر ايضـــا الا انـــه شـــرط لاســـتمرار الحياة الانسانية وتعايش مكوناتها التي لا يمكـــن توحيـــدها علـــى صـــورة نـــوع او رأي واحد، فالاختلاف والتنازع البشريين طبيعـــة اجتماعيـــة اكـــدتها ذاكـــرة التجارب البشـــرية . ان المجتمـــع الـــذي تغيـــب عنـــه روح التســـامح يكـــون عرضة للاختراق واشاعة الفتن بين افراده لأنـــه غيـــر محصـــن ضـــدها مهمـــا كان متطورا من النواحي التقنية والمدنيـــة، وحيـــث تســـود الكراهيـــة لأســـباب سياسية، اجتماعية، و يكـــون التســـامح ضـــرورة سياســـية ومجتمعيـــة، وهـــو اســـتجابة للمتطلبـــات الاجتماعيـــة والسياســـية للتعـــايش والســـلم فـــي اوقـــات الاضطرابات الايديولوجية الكبيرة، ويستلزم الســـلوك الحضـــاري قبـــل وفـــوق كل شيء احترام التنوع، والاعتراف بنسبية القـــيم وعـــدم وجـــود قـــيم افضـــل

واصدق من قيم اخرى فلا نفضل قيمنا على قيم الآخرين، بل يجب ان نعامل كل الناس بالتساوي .

كما ان التسامح مع الغير يؤثر على حياة الانسان ويشعره بالسعادة والحب, مما يؤدي الى الانسجام الداخلي بدلا من مشاعر الاستياء او الرفض، فالأشخاص السعداء هم الذين يتميزون بثقافة التسامح، وايضا بالعطاء للآخر، وذلك من خلال المشاركة والالتحام بهم، اما الذين يعيشون من اجل انفسهم فقط ولا يفكرون فيمن حولهم فهم الاقل تسامحا، وبالتالي اقل سعادة وكذلك اقل هناء ذاتي / شخصي, كما ان سعادة عطائك للآخرين ليست مرتبطة برد فعلهم، فقد لا يعترفون بالجميل او يبادلون الحب بالحب الا ان هذا يجب الا يؤثر عليك، فالمتسامح هو المستفيد اكثر من الذي يسامحه، فالتسامح على شفاء النفس من المشاعر السيئة وعدم تذكر المواقف المؤلمة، كما يساعد على الحب البناء ويمنحنا طاقة وقوة لتحقيق الاهداف والطموحات بل والقدرة على مواجهة الحياة بكل صعوباتها (صافي،2007).

ولقد توصلت دراسة لوير وبرفيري ((Lawler & Piferi,2006 الى ان الافراد الاعلى تسامحا اقل اكتئابا وقلقا واكثر تدينا واحساسا بالسعادة والهناء الذاتي / الشخصي والصحة النفسية، فطبقا لـ (عواد,2004) فأن انفعال الغضب يصاحبه احيانا استخدام القوة والعدوان مما يؤدي الى تجنب الشخص والنفور منه، وهي جميعها مكونات عكسية لمفهوم العفو، الذي يتضمن تغييرات معرفية وجدانية وسلوكية ايجابية نحو المسيء، الذي تؤدي الى تناقص الانفعالات السلبية وتناقص التجنب والدافعية للانتقام والعدوان.

و حدد القرضاوي (2008) الركائز والمنطلقات الفكرية والعقدية للتسامح الاسلامي، وهي بمثابة المبادئ التي تقوم عليها ثقافة التسامح عند المسلمين، وهي :

الركيزة الأولى : اقرار ظـــاهرة التعدديـــة او التنـــوع، كظـــاهرة طبيعيـــة وسنة كونية، فكما يــؤمن المســلم بوحدانيـــة الخـــالق، يــؤمن كـــذلك بتعدديـــة الخلق في شتى المجالات .

الركيزة الثانية : الاختلاف واقـــع بمشـــيئة الله تعـــالى المرتبطـــة بحكمتـــه سبحانه، فلا يشاء الا ما كان فيه حكمة، فمن اســـمائه الحكـــيم، فهـــو لا يخلـــق شيئا باطلا، ولا يشرع شيئا عبثا .

الركيـــزة الثالثـــة : ان حســـاب المختلفـــين فـــي ديانـــاتهم ومـــذاهبهم واتجاهاتهم الدينية والاخلاقية، ليس لنا، ولكـــن الـــى خـــالق الجميـــع، الـــى الله وحده، وليس في هذه الدنيا، ولكن في الدار الآخـــرة يـــوم القيامـــة، ان الـــذين آمنوا والذين هادوا والصابئين والنصـــارى والمجـــوس والـــذين اشـــركوا ان الله يفصل بينهم يوم القيامة ان الله على كل شيء شهيد (الحج: 17).

الركيزة الرابعة : اعتبار البشرية كلها اسرة واحـــدة، تنتهـــي مـــن جهـــة الخالق الى رب واحد، ومن جهة النســـب الـــى اب واحـــد، وان هنـــاك اخـــوة انسانية آدمية، بحكم الانتساب الى آدم ابو البشـــر، وقـــد نـــودوا جميعـــا بقولـــه تعالى : يا بني آدم في خمسة مواقع في القرآن الكريم .

الركيزة الخامسة : تكريم الانســـان لإنســـانيته وحـــدها، بغـــض النظـــر عن لون بشرته او لغتـــه او جنســـه او عرقـــه او طبقتـــه الاجتماعيـــة او دينـــه الذي يعتنقه، ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البـــر والبحـــر ورزقنـــاهم مـــن الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا .(الاسراء :70)

الركيزة السادسة : البر والقسط للمســـالمين مـــن غيـــر المســـلمين، لا ينهـــاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم في الدين ولـــم يخرجـــوكم مـــن ديـــاركم ان تبـــروهم وتقسطوا اليهم ان الله يحب المقسطين (الممتحنة : 8) .

الركيزة السابعة : العداوات بين النـــاس ليســـت امـــرا دائمـــا، فـــالقلوب تتغير، والاحوال تتبدل، وعدو الامس قـــد يصـــبح صـــديق اليـــوم، وهـــذا مـــا قرره القرآن بقوله تعالى : عسى الله ان يجعـــل بيـــنكم وبـــين الـــذين عـــاديتم منهم مودة والله قدير والله غفور رحيم (الممتحنة :7).

الركيزة الثامنة : الدعوة الى الحوار بالتي هي احسن، وبالحكمة والموعظة الحسنة، وهذا ما امر به الله تعالى المسلمين بقوله : ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة

ومن مبادئ التسامح في الاسلام حددها زقزوق (2003) في دراسة له حول التسامح في الاسلام، كان منها :

1. ان التسامح يقوم على الاعتراف بحرية وكرامة كل انسان، فنحن مطالبون اخلاقيا ودينيا ان نكون متسامحين مع كل البشر، بغض النظر عن انتماءاتهم العرقية والثقافية والدينية والايديولوجية .
2. التسامح شرط من شروط السلام الضروري للمجتمع الانساني .
3. الاختلاف بين الناس واجناسهم ولغاتهم وعقائدهم لا ينبغي ان يكون منطلقا او مبررا للشقاق والنزاع بين الامم والشعوب، بل الاحرى ان يكون هذا الاختلاف والتنوع دافعا الى التعارف والتآلف بين الناس .
4. الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، فكما اعطي لنفسي الحق ان يكون لي رأيي الخاص ووجهة نظري المستقلة، فكذلك ينبغي ان اعطي الحق ذاته للآخر، وليس ذلك في الامور اليومية العادية فحسب، بل حتى في امور الدين والفكر والسياسة .
5. الحوار ضرورة من ضرورات العصر، وعلى جميع المستويات، الافراد والجماعات وعلى مستوى العلاقات بين الامم والشعوب المختلفة، واساس الحوار هو الاحترام المتبادل واحترام حرية الآخرين، والتزام الموضوعية في الحوار .
6. تعليم التسامح للاجيال يتم عن طريق القدوة، وليس عن طريق التلقين .
7. الاديان السماوية جميعها، تعد في نظر الاسلام، حلقات متصلة لرسالة واحدة جاء بها الانبياء والرسل من عند الله، وما انزل عليهم من وحي الهي.

8. العدوان على الحقوق الانسانية العامة لجميع البشر، يعد عدوانا على تعاليم الدين .
9. التسامح عنوان للدين الاسلامي، وسيظل كذلك الى آخر الزمان .
10.

أما الشيخ (2003) فيرى أن من أهم مبادئ التسامح ما يلي :

1. ان التسامح على المستوى الانساني، يتجلى في القدرة على قبول الآخر المختلف واحترامه، ومحاورته وقبوله، والاعتراف به وعدم تنميطه او ازدرائه، وانه يشير الى ثقة الذات بنفسها، وادراكها لهويتها وما تتحلى به من ميزات وخصائص .
2. ان التسامح في ابعاده الكبرى، يقوم على حق الاختلاف، وادراك معاني التعددية والايمان بالعلاقات المتوازنة بين الافراد والجماعات، وان الاختلاف لا ينبغي ان يقود الى الصراع .
3. ان قراءة الآخر واكتشاف ما يمتلكه من رؤى، تمثل قانونا مهما في العلاقات الحضارية، وتنطوي في جوهرها على الايمان بحق الاختلاف الذي يؤمن بالمشترك الانساني، ويحترم التعددية في الهويات والثقافات .
4. ان التسامح روح حضاري، جوهره العدالة، وقوامه الرحمة، واساسه الحوار.
5. ان الحوار هو صوت العقل، وان اي اصوات اخرى ترفضه، انما تستمد بلاغتها من اجواء الصراع والعنف والتعصب .

وأكد اليازجي(2011) أن من العوائق التي تحول دون التسامح، وينتج عنها فكر جامد وسلوك غير متسامح هي:

1. التخلف الحضاري، وعدم القدرة على التوفيق بين التنوع الثقافي القائم، مما يؤدي الى الصراع والنزاع، والى التناحر الحضاري, والاحتضار الفكري .

2. الانغلاق العقلي الذي لا يقوى على البحث عن الحقيقة في كل شيء، وفي كل ظاهرة وهو عقل مشروط بفردية ذاتية، وخلفية جامدة وصلبة وبالتالي لا يتعايش مع العقول الاخرى .
3. جهل المتعلم، ذلك الجهل الذي يرافق المتعلم بحيث لم يجعل من علمه ثقافة، تتمثل في رقي حضاري وانساني، ويبقى علمه متحجرا في دائرة الانا المتملكة وغير المسئولة، والساعية الى مصلحتها الذاتية، والتي تقوم كل شيء آخر بمقياس محدوديتها المتمركزة في مهنتها .
4. انكار العقل العام المشترك، وعدم الاحساس به، فلا بد من الاعتراف بالعقل العام المشترك بين الناس، وهو شعور انساني، واحساس كلي ومشترك، حيث يشترك جميع الناس بهذا العقل العام الشامل فجميع الناس يفكرون، ويشعرون ويحسون، وجميع الناس يهتمون ويتخيلون ويتصورون، وجميع الناس يتميزون بالذكاء على نحو ما، وهذا الاعتراف يشير الى وحدة البشرية واسهامها قاطبة بمعطيات واحدة، وكذلك يشير الى انواع التفكير الناتج عنه، فالقاسم المشترك بين عقول البشر، حقيقة يؤكدها الواقع، ونفس الحقيقة تؤكد تنوعات التعبير الفكري ,والشعوري، والثقافي والحضاري لهذا العقل المشترك، وما يمثله من خلفية ينطبع عليها، فالجهل بوحدة الانسانية عبر التيارات العديدة للروح الانسانية في التاريخ العام، والخاص، او انكارها، يشكل عائقا كبيرا امام التسامح .
5. الانكفاء على الذات، وتغلغل آفة التعصب والعنصرية في فكر ووجدان بعض الفئات، سواء الاجتماعية او السياسية منها او الثقافية، ما يجعل الحديث عن التسامح، هدرا للوقت والجهد، واملا بعيد المنال .

ومن العوائــق التــي تواجــه ثقافــة التســامح فــي مجتمعاتنــا العربيــة والاسلامية، عوائق ترتبط بالسياسات العامــة، والاوضــاع الاجتماعيــة العامــة في مجتمعاتنا منها :

1. الآليات والسياسات الخاطئة في مواجهــة العنــف، حيــث ان الحــادث اليوم, وربما ينسحب ذلك علــى غيــر المجتمعــات العربيــة، الحــادث هو مواجهة العنف بالقرارات النافذة، والقــوانين الصــارمة الضــاربة، ومواجهة العنف بالعنف، بعيدا عن دراسة الاســباب الحقيقيــة الكامنــة وراء مظاهر العنف، ودون العمل الجاد علــى بنــاء الــروح الانســانية المناهضة للعنف، حيث ان رفض العنف يجــب ان ينبــع مــن داخــل الافراد انفسهم بداية، وذلك يتطلب وجود الايمــان الراســخ بالتســامح، ورفض العنف بمختلف اشكاله ومظاهره .
2. غياب شروط العدالة الاجتماعية، والديمقراطيــة بمختلــف مســتوياتها، ينتج التعصب والحقد والكراهية، وقد بينــت الابحــاث والدراســات ان مكونات البيئة الاجتماعيــة، تســاعد علــى تنــامي وتــأثر التعصــب والتسلط والعنف، ومن هذه المكونات المؤثرة بشــكل خــاص، وســائل الاتصال، ووسائل الاعــلام، والاســاطير والكتــب الدينيــة، والامثــال الشعبية والاغاني (عبدالرحمن ,1970 )
3. الرغبة المتسلطة في الســيطرة الكاملــة، امــا بهــدف الحفــاظ علــى الهوية، او نقاء العنصــر، وامــا مــن اجــل الســيطرة الاقليميــة، او انتصار مذهب سياسي، فعدم التسامح هــو رفــض الاخــتلاف، وهــو البحث عن التماثل ورفض محاربة اي شــكل مــن اشــكال الاســتقلال والتنوع، ويمارس هذا الــرفض بأبشــع صــوره، حينمــا تســفك فيــه الدماء، وتستباح ازاءه المحرمات .(بيزاني، 1992)
4. شيوع العنصرية والعرقية، فهنــاك الكثيــر مــن البشــر ممــن ينكــر التنوع الموجود في الطبيعة، ويدعي ان هنــاك جنســا اســمى وارقــى، وهو بالطبع جنسه .

5. عدم الاقرار بندية الآخرين، وان الجميع في نظر الجميع سواء، وان الانحياز والتمايز انما يكون بالعمل والابداع فيما يعود على الناس والمجتمع بالنفع .
6. عدم اخضاع القناعات الخاصة لضرورات الحياة المشتركة, والجهل او التعنت ازاء متطلبات ومقومات الحياة المشتركة، والفشل في تحقيق التوافق بين التباينات الحاسمة وتنافراتها، سواء في الآراء والقناعات او في الافعال والاخلاق الناجمة عنها .
7. جملة العادات والتقاليد التي ورثناها عن الماضي، والتي يتمايز فيها العنف والتسلط، على حساب مفاهيم السلم والتسامح .
8. التصورات السلبية عن الآخر : اي الصورة الذهنية عن الآخر، وما تعكسه على العلاقة الجدلية بين الانا والآخر، من صبغة الخوف والصراع والتحدي، فالخوف من الآخر يشكل محورا من محاور العلاقة الوجودية بين الانسان والانسان
9. طرق التعليم السائدة، غالبا ما تؤدي الى ترسيخ واقع القهر والتعصب من خلال تزييف الوعي الثقافي بشكل عام، والوعي السياسي خاصة، ومن خلال الحجر على الحرية العقلية، في المناهج والمقررات الدراسية (وطفة، 2005) .
10. عوامل الفقر والجهل، والتحجر، والظلم والجبروت في الحكم وسوء تصريف الشؤون العامة، وعدم شفافية الادارة في الشأن العام، وعدم الاحتكام الى قضاء مستقل، هي من الاسباب الرئيسية لانتشار عدم التسامح (البكوشي, 1995) .

### 1.2.2 مفهوم اتخاذ القرار

تعددت تعريفات اتخاذ القرار بحسب الكتاب والباحثين، لان عملية اتخاذ القرارات الادارية المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الاداري، و لا تقتصر على موظف دون غيره او على مستوى دون سواه، فهي في

الواقع تنتشـــر فـــي كـــل ارجـــاء التنظـــيم وتمـــارس علـــى جميـــع مســـتوياته (Harrison,1999,56) .

وأشـــارت الحريـــري (2008: ص 219) ان القـــرار هـــو اصـــدار حكم معين عما يجب ان يفعله الفرد فـــي موقـــف معـــين وســـلوك معـــين بعـــد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف .

بينما أكدت طعمة (2006: 16) ان كلمة قـــرار معناهـــا القطـــع او الفصـــل (Cutoff) بمعنى تغليب احد الجانبين على الآخـــر، فاتخـــاذ القـــرار نـــوع مـــن السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة، تقطـــع او توقـــف عمليـــة التفكيـــر، وتنهـــي النظر في الاحتمالات الاخرى .

أمـــا حبتـــور ( 2000: ص 185) فيـــرى ان القـــرار هـــو الاختيـــار المدرك بين عدد مـــن البـــدائل المحتملـــة لتحقيـــق هـــدف او اهـــداف محـــددة مصحوبا بتحديد اجراءات التنفيذ .

وذكر المغربي (2001: ص 243) ان القرار هـــو اختيـــار البـــديل الافضـــل من بين البدائل المطروحة.

وعرفها حسن (2001: ص 149) بأنها عمليـــة اختيـــار بـــين بـــدائل للتوصل الى اختيار البديل المناســـب بشـــأن موضـــوع معـــين او مشـــكلة مـــا و عرفها (الصيرفي ,2003، ص 12) بأنها عمليـــة عقلانيـــة رشـــيدة تتبلـــور في الاختيار بـــين بـــدائل متعـــددة ذات مواصـــفات تتناســـب مـــع الامكانـــات المتاحة والاهداف المطلوبة ، وهي كل مـــا يتخـــذه القـــادة المســـؤولون فـــي المنظمة من قرارات لمواجهـــة مشـــكلة او موقـــف معـــين لتحقيـــق الاهـــداف المرجوة منها على احسن وجـــه، والتغلـــب علـــى المشـــكلة او الموقـــف التـــي صدرت بشأنه ((Kaplan&Norton,2000,79 .

وذكر حرز الله (2007:16) أن أتخاذ القرار يجب أن يتكون من :

1. بيئة القرار : ويشير هذا العنصـــر الـــى المـــؤثرات البيئيـــة الداخليـــة والخارجية التي تؤثر على متخذ القـــرار عنـــد قيامـــه باختيـــار البـــديل الملائم .

2. متخذو القـــرار : وهـــم الافـــراد او الجماعـــات التـــي تقـــوم بالفعـــل بالاختيار بين البدائل المطروحة لحل المشكلة او مواجهة الموقف.
3. اهداف القرار : وهي الاهداف التـــي يســـعى القـــرار الـــى تحقيقهـــا او الوصول اليها .
4. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار : غالبا ما يتضـــمن موقـــف القـــرار بـــديلين ملائمين على الاقل ومثل البـــديل الملائـــم ذلـــك البـــديل الـــذي يعتبـــر ملائما وعمليا من ناحية التنفيذ .
   أ. ترتيب البدائل : يكون الترتيب تنازليا حيـــث يبـــدأ مـــن البـــدائل الاكثر اهمية فالأقل .
   ب. اختيار البدائل : وتمثل الاختيار الحقيقي بـــين البـــدائل المتاحـــة للعنصر الاخير في موقـــف القـــرار، حيـــث ان هـــذا الاختيـــار يؤكد حقيقة ان القرار قد اتخذ .

كما تقوم عملية اتخاذ القرار علـــى ثلاثـــة اطـــراف، كـــل طـــرف لـــه وزنه في الحصول على قرار في موقف محـــدد، وهـــذه الاطـــراف كمـــا اشـــار المالكي (33:1418) هي :

1. الفرد متخذ القرار حيـــث قـــد يتبـــع احـــد الاســـلوبين، امـــا التـــروي والتفكير وعـــدم التســـرع، وامـــا الاقـــدام والشـــجاعة والمبـــادأة ازاء الموقف .
2. موقف اتخاذ القرار حيث تتعـــدد الابعـــاد والعوامـــل التـــي يتضـــمنها موقـــف اتخـــاذ القـــرار واهمهـــا الهيكـــل التنظيمـــي للعمـــل، نوعيـــة الموقف، ارتباط الموقف بأحداث سابقة، ضـــغوط العمـــل، المعلومـــات المتاحة، درجة التنبؤ بردود الفعل .
3. مجموعة العمل المشتركة فـــي اتخـــاذ القـــرار ويكـــون تـــأثيرهم مـــن جانبين، الجانب الاول : هـــو التكـــوين الشخصـــي لكـــل عضـــو فـــي الجماعة، وكفاءة قيامـــه بـــدوره، والجانـــب الثـــاني : يـــرتبط بدرجـــة تماسك الجماعة وتوحدها حول اهداف العمل .

وأكد كل من كنعان (2003:190) والمالكي (1418:21-26) أن من اهم الاساليب العلمية المتعبة في اتخاذ القرارات ما يلي :

1. بحوث العمليات : ازدادت اهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الادارية بعد الحرب العالمية الثانية، واستهدف استخدامها تطبيق الاسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في اي مشكلة من المشاكل الادارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، ويعتمد تطبيق اسلوب بحوث العمليات – في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الاسهام في حل المشكلات، كما يعتمد تطبيقه على مدخل النظم الذي يرى ان للمشكلة الادارية جوانب متعددة ولابد من ان تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها .
2. نظرية الاحتمالات : وتعني تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل الى توقعات سليمة للمستقبل، ومن اهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات – في مجال اتخاذ القرارات – ثلاث معايير : الاحتمال الشخصي، الاحتمال الموضوعي، الاحتمال التكراري.
3. اسلوب شجرة القرارات : ترجع جذور اسلوب شجرة القرارات الى مدخل النظم في اتخاذ القرارات، والذي يقوم على التفاعل بين الادوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار، كما يفترض هذا المدخل ان هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بمعنى ان اتخاذ اي قرار في نظام فرعي ينتج تأثير يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته، كما يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والاخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح .
4. نظرية المباريات الادارية : يقوم مفهوم نظرية المباريات الادارية عل افتراضات مبنية على اساس التفكير المنطقي المسبق الذي

يقول بأن الانسان يسعى الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الارباح مع اقل قدر من الخسارة، وانه يتصرف بحكمة، وان منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه .

5. اسلوب التحليل الحدي : يعتبر هذا الاسلوب من الاساليب التي استعان بها علماء الادارة من علوم اخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات، ويهدف اسلوب التحليل الحدي الى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة امام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي اوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل .
6. اسلوب دراسة الحالات : يعتبر هذا الاسلوب من الاساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، اذ انه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الادارية التي تواجههم، ويقوم اسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار، والتفكير في اسبابها وابعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا الى المعلومات المتاحة عن المشكلة .

وأشار الهواري (1997م، 89) الى الضغوط التي يتأثر بها متخذ القرار، وهي :

1. ضغوط الظروف البيئية، وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والاعراف والتقاليد بالإضافة الى متطلبات الدولة والمجتمع، والمنافسة والتكنولوجيات والمتعاملين .
2. المتطلبات التنظيمية : مثل السياسات والقيم والاقتناع السائد في المنظمة والمناخ السائد العام فيها، بالإضافة الى توافر الكوادر ومتطلبات الانتاجية ومتطلبات العمل : (المعرفة، والمهارة، والرغبة، والقدرة) .

3. احتياجات متخذ القرار : مثل حاجته الى الامن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والاعتراف بالدور والمكافأة والاحساس بالإنجاز.
4. القيم والاقتناع الذاتي لمتخذ القرار .

وأكد عطية (1999م، 121- 125) أن من العوامل المؤثرة في عدم رشد القرار هي:

1. قصور الادراك : حيث يتأثر ادراك الفرد بالقيم والاتجاهات والافكار التي يتمسك بها .
2. نقص المعلومات المتوافرة حول المشكلة او عدم دقتها نتيجة لعدم توافرها في المنظمة او لصعوبة الحصول عليها، او انها تستغرق وقتا طويلا لتوافرها، كما ان توفير هذه المعلومات لا يضمن بالضرورة دقتها، وصحتها بشكل تام مما ينعكس على درجة رشد القرار، كما انه في حالة نقص المعلومات لن تزيد قرارات الادارة عن التخمين والحدس، ومهما تكن خبرة المدير او قدرته على الحدس فانه لا يستطيع الاستغناء عن المعلومات في اتخاذ القرار .

وبين (حبيب، 1997:69) ان عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاث مظاهر رئيسية هي:

1. الذكاء : ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارته في العمل ثم تجميع المعلومات عنها ثم التعرف على المشكلة وابعادها وحقيقة معناها .
2. التصميم : وهو عبارة عن الابتكار وايجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقييمها .
3. الاختيار : وهو عبارة عن اختيار البديل الافضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره اكثر الحلول احتمالا للنجاح .

ويرى عباس (2004م، 103- 106) الى ان القرار له عدة خطوات هي :

1. تحديد المشكلة : هناك ثلاثة انواع من المشاكل :

أ. المشاكل المتكررة : وهي التي يتكرر حدوثها دائما، ولها علاقة بالأعمال والامور اليومية، كالتأخر عن الدوام الرسمي للمحاضرة، او خروج الموظفين قبل انتهاء الدوام.

ب. المشاكل الجوهرية : وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات، واتخاذ الاجراءات والرقابة والتوجيه .

ج . المشاكل العرضية الطارئة : ويقصد بذلك الاحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة او خارجة عن البيئة المحيطة، مثلا حدوث ازمة سياسة حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم .

2. وضع البدائل : ويقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة امام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه والبديل الامثل – كما ذكرنا – هو الحل، وهو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يستطيع ان يضع اكثر من بديل واحد .

3. مرحلة تقييم البدائل : وهي عملية شاقة يقوم بها الاداريون ذوو الخبرة في هذا المجال وغرضهم من ذلك هو تدريج بدائل الحلول للمشكلة حسب اهميتها، فالبديل الذي ينطبق على المعايير التي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الاول .

4. تنفيذ القرار : أن يقوم متخذ القرار بشرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ، ويناقشهم فيه ويستمع الى وجهات نظرهم بغرض كسب موافقتهم عليه لأثارة الرغبة لديهم بتنفيذه ووضع الحافز لهم للعمل على تنفيذه بدقة .

5. متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج : بعد اختيار البديل الملائم فأن عملية اتخاذ القرار لم تتنفذ بعد، بل يأتي دور المتابعة، وعملية التنفيذ مهمة للغاية لأنه يعتمد عليها نجاح القرار في تحقيق اهدافه، وعند عملية التقييم النهائي اي بعد تنفيذ القرار يقوم متخذ القرار

بمقارنة الانجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار وبذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حدده قراره .

و فرق سايمون Simon (النمر و خاشقجي وآخرون، 1991م :75) بين عدة انواع من القرارات هي:

1. القرار الهادف : هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، والقرار غير الهادف : هو الذي لا يؤدي الى تحقيق الهدف النهائي .
2. القرار الرشيد : هو القرار الذي يعود الى اختيار بدائل تؤدي الى تحقيق الهدف النهائي .
3. القرار المبرمج : هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننه والقرار غير المبرمج يتطلب قدرا كبيرا من الابتكار، وتختلف اساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج .

**النظريات المفسرة لاتخاذ القرار :**

من أهم النظريات المفسرة لاتخاذ القرار ما يلي:

**نظرية التحليل النفسي**

يعتبر فرويد Freud)) مؤسس هذه النظرية، والتي تقوم على بعض الاسس التي هي بمنزلة مسلمات في تفسير السلوك منها : الحتمية النفسية، والطاقة الخفية والثبات والاتزان ومبدأ اللذة، كما تعد نظرية التحليل النفسي نظرية نفسية تعبر عن ديناميات الطبيعة البشرية وعن بناء الشخصية، ومنهج بحث لدراسة السلوك البشري، وهي ايضا طريقة علاج، اما عن خطوات التحليل النفسي التي تدخل ضمن الخطوات العامة في عملية الارشاد النفسي فمن اهمها العلاقة العلاجية الدينامية بين المسترشد والمرشد المعالج الذي يسودها التقبل والتفاعل الاجتماعي السليم، و التطهير او التفريغ الانفعالي للمواد المكبوتة سواء كانت حوادث او خبرات او دوافع او صراعات بمصاحبتها الانفعالية بما يؤدي الى اختفاء اعراض العصاب، والتداعي الحر او الترابط الطليق للكشف عن

المواد المكبوتة في اللاشعور عن طريق اطلاق العنان بحرية للأفكار والخواطر والاتجاهات والصراعات والرغبات والاحساسات، مع الاستفادة من فلتان اللسان وزلات القلم وتفسير ما يكشف عنه التداعي الحر (الطائي، 2001: ص 85) .

وقد طرأ على نظرية التحليل النفسي الكلاسيكي بعض التعديلات الحديثة التي تناسب الارشاد النفسي ، يتضمن الفحص والتحليل الموجه لخبرات المسترشد مع التركيز على امكاناته واحتمالاته ومساعدته على اتخاذ قرارات عملية خاصة بمستقبله . (زهران ,1998) .

**النظرية السلوكية**

تقوم النظرية السلوكية على اسس نظريات التعلم بصفة عامة، والتعلم الشرطي بصفة خاصة، ومستند الى اطر النظريات التي وضعها (جون واطسن) في التعلم الشرطي الكلاسيكي (زهران ,1998) . فعملية اتخاذ القرار من وجهة نظر السلوكية، سلوك متخذي القرار يعتمد على عمليات التعلم الانساني، والتي هدفها النهائي فهم العلاقات بين الاختبارات التي يقوم بها الشخص في مواقف مختلفة، واثر تلك المواقف في توليد انماط مؤقته من الاستجابات، غير ان الاختبارات نفسها تحصل بشكل متكرر عدة مرات، ويكتسب الشخص بالخبرة معلومات احصائية حول الاحداث، وعندها ترسو استجاباته على نمط من السلوك لاختيار ما يجده نافعا في المواقف المتكررة، وقد ركز اصحاب هذا الاتجاه على ميكانزمات الاختبار، اذ تتغير احتمالات الاختبار بتكرار الخبرة، فالشخص عندما يقوم باستجابة ويكافا عليها، فأن احتمال القيام بتلك الاستجابة لمرة اخرى يزداد قليلا . وبذلك فأن القرار من وجهة نظر السلوكية يتخذ بشكل غير عقلاني، لكونه يستند اصلا على الخبرات السابقة والعادات المتعلمة . (العبيدي، 1987) .

**النظرية المعرفية**

إن هذا الاتجاه في علم النفس لا يعتمد على الارتباطات العصبية بين المثير والاستجابة كما يرد عند السلوكيين، ولا على الشعور واللاشعور عند التحليل النفسي انما على خاصية الفهم وادراك العلاقات في اطار النظرية الكلية الشاملة لعناصر الموقف . ومن ابرز العلماء الذين تناولوا اتخاذ القرار تحت اطار هذه النظرية هو العالم الامريكي (ليون فسنجر Leon Festinger ) ، وتبدأ النظرية باقتراح معقول اننا بوصفنا بشرا فأننا نكره عدم الاتساق وبوجه خاص، اننا لا نحب عدم الاتساق بين اتجاهاتنا وسلوكنا وحينما تنشأ مثل هذه الظروف فأننا نخبر حالة لا تبعث السرور لدينا تعرف بالتنافر وحينما نحاول التعامل مع هذه المشاعر والعمل على التقليل منها فأن غالبا ما ينجم عن ذلك تنافر تغير في الاتجاه (Battel,1995).

و أشارت الدراسات العلمية في هذا المجال الى ان عملية تقييم البدائل تكون اكثر واقعية لدى الفرد قبل اتخاذ القرار، اما بعد تبني الفرد للقرار فأنه يكافح من اجل ايجاد الآراء والمعتقدات والمعلومات التي تحقق التوازن حتى في حالة فشله في اتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال اسناد هذا الاختيار . (النعيمي 2014)

و تواجه عملية اتخاذ القرارات الادارية العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها وخاصة في الدول النامية، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي (عباس، 2004):

أ. نقص المعلومات، وعدم دقتها وحداثتها، وغياب الاجهزة والاساليب الحديثة، لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات الرسمية التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الاداري الواحد، وطول الاجراءات وتعقدها، والازدواجية والتضارب في القرارات التي تتخذها الدوائر المتقاربة في الاختصاص، وضعف الوعي التخطيطي، ونقص الكفاءة الادارية لدى موظفي الاجهزة الادارية بصورة عامة ولدى القيادات الادارية

بصورة خاصة، وفقدان التنسيق، وغياب نظام الاتصال الفعالة مما يؤدي الى بعثرة الجهود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الاقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب اساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة .

ب. طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية، والتي تؤدي بدورها الى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات .

ج. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات واكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة الى عدم وجود الامكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث اجهزة الادارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا .

د. عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسات، حيث ان معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فأنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت واصبحت الادارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات . وبالمقابل فأن المؤسسات قد تعاني من سرعة تغير التعليمات واللوائح اذ ما يلبث العاملون ان يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها والغائها(بوبر،1992) .

هـ . ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الادارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد او بدون قصد مما يفقد الادارات المصداقية عند اتخاذ قرارات اخرى .

و. المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الادارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك الى اسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات

الادارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم .

ز. محدودية الرشد الانساني في عملية اتخاذ القرارات .

و حاول بعض الاختصاصين ان يقدموا بعض الاقتراحات والارشادات لتحسين فعالية القرارات فقد قدم ارنست ديل اقتراحات لتحسين فعالية القرارات منها (علاقي، 1996):

أ. تدريب الافراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول الى القرارات السليمة، او التي لا يملكون فيها الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات .

ب. منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الادارية الدنيا والوسطى من الهيكل التنظيمي .

ج. تغيير نظرة الادارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة . من هذا المنطلق حاول الباحث وضع عدد من المقترحات التي تتلائم مع دراسته، وذلك لمعرفة مدى فعالية هذه المقترحات في تحسين اتخاذ القرارات .ومنها عقد دورات تدريبية وتخصصية في مجال اتخاذ القرارات، تعميق النواحي الثقافية لمتخذي القرارات، تكثيف دورات علوم اتخاذ القرارات وتمكين القادة من الحصول عليها والتي تتناسب والمستوى الوظيفي لهم، اعادة تقييم بعض الدورات لمواكبة التقدم والتطور العلمي الذي تواجهه الاجهزة الأمنية, ربط نظم الحوافز بالدورات ودراسة مدة الدورات بما يكفل الاقبال عليها .

**مهام مدير المدرسة**

تعد المدرسة الركيزة الأساسية في تقدم ورقي وتطور الشعوب فهي المؤسسة التي يقضي فيها الطفل أو الفرد معظم مراحل حياته، فهي التي تصقل وتنمي شخصية الفرد وتنمي مواهبه وتوسع مدركاته، فهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أفراد الجيل الناشئ لنوع خاص من الحياة

تتحقق فيها أهدافه ومبادئه وقيمه، وهي الفلسفة التي توجه نشاط كل فرد وتمده بالقيم التي ينبغي أن يتخذها مرشداً لسلوكه، لذلك تشتق المدرسة فلسفتها التربوية من المجتمع الذي توجد فيه، وتعتبر المدرسة أهم خلايا المجتمع وقلبه النابض لأنها تعمل على تكوين الفرد الصالح وتعده ليؤدي دوره في الحياة على أكمل وجه وهي مكان لإعادة إصلاح الأمة عن طريق إصلاح دوافعها وتوجيهها نحو الأفضل والأسمى (ابو رزق،1998).

وتعتبر الإدارة المدرسية النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الادارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية ووسيلتها في ذلك اصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات، ووضع الخطط والبرامج واشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها واثارة مواطن القوة في افراد القوة العاملة، وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية، والرقابة على الاداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرامج الموضوعة (حجي، 1994) .

و مدير المدرسة يولى مسؤولية متابعة الأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كإعداد السجلات وإنشاء الملفات وإجراء المراسلات وتنظيم البرامج وتنظيم توظيف البناء المدرسي بمرافقه المتعددة وغير ذلك، إن الهدف الأساسي من وراء قيام المدير بمهامه القيادية في الجانب الإداري من عمله يتمثل في بلوغ المستوي الأنسب من الأداة، وتهيئة مناخ مناسب تسوده علاقات إنسانية فعالة، من أجل تحقيق حالة من الدافعية لبلوغ الأهداف بالتكامل مع الجانب الفني من العمل، وتشمل هذه المسؤوليات جوانب متعددة في عمل المدير التي يقدم خدماته المتخصصة بشأنها ومن أهمها :

1. **إدارة شؤون الطلبة:** وتشمل عددا من المهمات الفرعية التي يشرف على تنفيذها ويتأكد من سلامة الإجراءات المتعلقة بها ومن أبرز ما يتبعه المدير في هذا المجال:

أ. تنظيم قبول الطلبة الجدد ومتابعة تسجليهم وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها.

ب. تنظيم ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي.

ج. تنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحليل نتائجها.

د . متابعة البرامج المتعلقة برعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد ورعاية الشؤون

2. **رعاية شؤون المعلمين والعاملين:** ويمكن تحديد هذه المهمة بالمجموعة التالية من المهمات الفرعية:

أ. متابعة دوام المعلمين وانضباطهم.

ب. متابعة تنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية المتعلقة بأعمالهم.

ج. تشجيع وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين ورعاية المناسبات الخاصة بذلك.

د. متابعة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين والتأكد من صحة البيانات فيها.

هـ . متابعة وتلبية حاجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات وظائفهم وأدوارهم الإدارية أو الفنية(شعلان،1987).

و أكد كل من عياصرة وحجازين (2006) ان مدير المدرسة يقوم باتخاذ القرارات الآتية :

1. قرارات تتعلق بشؤون الطلاب .
2. قرارات تتعلق بالمعلمين .
3. قرارات تتعلق بالمناهج وطرق تنفيذها وتحسينها .
4. قرارات تتعلق بالمجتمع المحلي .

5. قرارات تتعلق بالمبنى المدرسي والمرافق الخاصة فيه .

و ذكر عبد الفتاح (1995) الى ان المدير يواجه العديد من المشكلات المتنوعة والتي يتطلب كل منها مهارات معينة تمكنه من مواجهة هذا النوع من المشكلات، فالمشكلات الادارية والتنظيمية على سبيل المثال تحتاج الى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الاولى، ويدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة اسبابها الحقيقية، بالإضافة الى الالمام الكامل بالمعوقات الادارية والتنظيمية التي تحيط بالعمل في المنظمة، ويحتاج المدير الى ان يكون على المام كامل بالمشكلات المتعلقة بممارسة النشاطات الفنية، خاصة اذا كانت من بين شاغلي مستوى الادارة الوسطى، حيث يكون اقرب ممارسة العمل الفني بمشكله المتنوعة، واخيرا المشكلات البيئية التي تعتبر حصيلة الظروف والعوامل المؤثرة على اداء المنظمة سواء من داخلها او من خارجها . ويرى عبد الفتاح ارتباط مهارات التفكير الابداعي بشخصية المدير نفسه، وما يملكه من صفات وقدرات تتكون منها شخصيته بشكل منفرد يميزه عن اقرانه، كما ان المهارات الخاصة بالتذكير الابداعي ترتبط الى حد كبير بمجموعة المهارات الفكرية التي يملكها متخذ القرارات والتي تكون الاطار العام لأسلوبه ومنهجه في التفكير بصفة عامة .

وأشار احمد (2002) ان المدير يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق عمله بالمدرسة .

**2.2 الدراسات السابقة:**

تم عرض الدراسات السابقة تبعاً لمتغيرات الدراسة والتسلسل التاريخي من الأحدث إلى الأقدم مقسمة حسب عنوان الدراسة الحالية إلى:

**الدراسات المتعلقة بالتسامح :**

هدفت دراسة نوري (2015) الى ايجاد العلاقة الارتباطية بين اجترار الغضب، واحتمالية التسامح لدى طلبة الجامعة المستنصرية في بغداد . تم استخدام مقياس اجترار الغضب لسوكهودولسكي ((Sukhodolsky. ومقياس احتمالية التسامح لراي (Ray) ، تكونت عينة الدراسة من (280) طالبا وطالبة . بينت نتائج الدراسة ان الطلبة ليس لديهم افكار لاحقة للغضب ولا افكار انتقام . كما لا يوجد لدى الطلبة احتمالية للتسامح مع الآخرين، ولا توجد فروق دالة احصائيا بين الذكور والاناث في اجترار الغضب واحتمالية التسامح، ولا توجد علاقة ارتباطية بين متغيري البحث .

واجرى الزهيري (2013) دراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين الذكاء الاخلاقي والتسامح الاجتماعي لدى طلبة المرحلة المتوسطة في تربية منطقة الرصافة بمدينة بغداد . تكونت عينة الدراسة من (306) طلبة . وتم تطبيق مقياس للذكاء الاخلاقي، وآخر للتسامح الاجتماعي . بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الذكاء الاخلاقي والتسامح الاجتماعي, وعدم وجود فروق دالة احصائيا في التسامح الاجتماعي بين الطلبة تعزى الى متغير الجنس .

أما دراسة عيدي (2010) التي هدفت الى التعرف على العلاقة بين التسامح الاجتماعي والذكاء الثقافي لدى طلبة جامعة صلاح الدين وقد بلغت العينة (400) طالب وطالبة بواقع (200) ذكور و (200) اناث، اختيروا بالاسلوب العشوائي الطبقي من بين ثماني كليات في الاختصاص الانساني واربع كليات في الاختصاص العلمي، قام الباحث باعداد مقياس التسامح الاجتماعي والذي يتكون من (40) فقرة ومقياس الذكاء الثقافي والذي يتكون من (29) فقرة، و استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية (SPSS) لمعالجة بيانات البحث وتوصل الى ان طلبة الجامعة يتمتعون

بذكاء اخلاقي ولا توجد فروق ذات دلالة على وفق متغيري النوع (ذكور – اناث) والاختصاص (علمي – انساني) .

وقام الخطيب (2006) دراسة هدفت الى التعرف على واقع التسامح ومدى شيوعه بين التنظيمات السياسية في المجتمع الفلسطيني، ودور التربية في تعزيز قيم وثقافة التسامح في المجتمع الفلسطيني، كما هدفت الى تقديم توصيات ومقترحات يؤمل من خلالها الاسهام في بناء مجتمع فلسطيني للغد، اكثر وئاما وتسامحا وحرية وتكاملا، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وأظهرت نتائج الدراسة تراجع قيم التسامح الى حد كبير في اطار العلاقات الوطنية، بين التنظيمات والاحزاب السياسية الفلسطينية، في السنوات الاخيرة، وانه عندما يحل التسامح والتوافق بين فئات وقوى واحزاب وتنظيمات الشعب الفلسطيني، كان يتحقق التقدم والازدهار، وعندما يحل الخلاف، كان يضطرب المجتمع ويتخلف برمته.

أما دراسة تانجيني(2005, Tangney) هدفت الى التعرف على النتائج النفسية والاجتماعية لمسامحة الذات، والعلاقة بين التسامح مع الذات والقدرة على التسامح مع الآخرين، كما هدفت الى تقديم مقترحات بتضمين مناهج التعليم، مواد تعليمية وتدريبية، خاصة بالتسامح مع الذات. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعد استبانة متعددة الابعاد تقيم النزعة الى (أ) مسامحة الآخرين (ب) طلب المغفرة والمسامحة من الآخرين، (جـ) مسامحة النفس، مع التركيز على البعد الثالث, مسامحة النفس ,, وتكونت عينة الدراسة من طلاب جامعيين في دراستين مستقلتين، واصدقاء وآباء المشاركين في الدراسة .وقد توصلت الدراسة إلى ميل الاشخاص المحترمين عموما للتسامح مع الآخرين، مع امتلاكهم لقدرة متطورة، بشكل جيد على ضبط النفس، و ان الاشخاص سريعي التسامح والغفران مع انفسهم، قساة في ردود افعالهم على تجاوزات الآخرين . ويسببون الضيق لمن حولهم في حين هم غير منزعجين, ويتصرفون بشكل سيء .

أما دراسة لويلر (Lawler,2005) هـدفت الـى التعـرف علـى اثـار التسامح والصفح على الصـحة البدنيـة والمعنويـة (دقـات القلـب والاوعيـة الدموية وضغط الدم) والحالة الفسـيولوجية عامـة، كـذلك (القلـق والاكتئـاب والغضب) .اتبعت الباحثـة المـنهج التجريبـي، عـلاج اكلينيكـي ونفسـي ،، واستخدمت المقابلـة الشخصـية واسـتبانة تضـمنت نمـاذج نظريـة لاربعـة مسـارات وتعـالج اربعـة ابعـاد (الكفـاءة الشخصـية فـي ادارة الصـراع والروحانية، والرفاه النفسي، والقدرة علـى الامتصـاص وسـعة الصـدر) ،و تكونت عينة الدراسـة مـن (81) فـردا مـن كبـار السـن . وقـد توصـلت الدراسة الى ان الصفح والتسامح يزيد مـن حجـم الطاقـة التنبؤيـة المقترحـة لمواجهة الصراع وادارته ،و ان هناك علاقـة ارتباطيـة دالـة وموجبـة بـين التسامح والصفح واستقرار الحالة الصحية وحالـة القلـب والاوعيـة الدمويـة، ووجود علاقة ارتباطية موجبـة بـين التسـامح والصـفح ومؤشـرات الرفـاه النفسي (نوعية وعدد ساعات النوم، والراحـة النفسـية، وارتفـاع الروحانيـة), وبين الصفح والتسامح ومجموعة كبيرة ومتنوعة من التدابير الصحية .

فـي حـين ان ساسـتر (Sastre,2003) قـام بدراسـة هـدفت الـى الكشف عن علاقة التسامح بالرضا عن الحيـاة، وقـد اجريـت هـذه الدراسـة على (810) مراهقا وراشـدا فرنسـيا و (192) طالبـا جامعيـا برتغاليـا تـم تقسيمهم الى اربعة مجموعات عمرية وفقا لسـن هـذه العينـة الـى (مجموعـة المراهقين, مجموعـة الراشـدين الصـغار، ومجموعـة الراشـدين الوسـطى, ومجموعة الراشدين مكتملي الرشد) ,هذا وقـد تراوحـت اعمـار المجموعـات الاربع مابين (17-65) سـنة تـم تطبيـق بطاريـة مـن الاختبـارات لقيـاس الرضا عـن الحيـاة, والميـل العـام الـى التسـامح او الانتقـام، والحساسـية للمواقف – مواقف الاساءة – والاسـتياء الثابـت، وقـد اسـفرت نتـائج هـذه الدراسة عن ضعف العلاقات الارتباطيـة بـين المكونـات الـثلاث التسـامح، والرضا عن الحياة، وتم تفسير هذه النتيجة في ضـوء عـدة تفسـيرات اهمهـا ان المسـاء اليـه بعـد تعرضـه للاسـاءة يحـاط بشـبكة مـن المسـاندات

الاجتماعية, والتي تدعم لديه الاستجابات السلبية كالبغض، العدائية، الرغبة في الثأر والانتقام من المسيء، وهذا يجعل المساء اليه يشعر بالارتياح والرضا عن حالة التسامح التي يعايشها .

كما قام ماكاسكل (Macaskill,2003)، بدراسة هدفت الى استكشاف الاختلافات الظرفية في التسامح والصفح بين الجنسين، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة اشتملت على فقرات تعالج ثلاثة ابعاد (الصفح والمسامحة، والسعي للانتقام، وعوامل شخصية)، كما استخدمت المقابلات الافتراضية القصيرة للإجابة عليها من قبل افراد العينة، بالإضافة الى التجارب الموقفية، حيث يطلب من المشاركين ان يتفاعلوا تفاعلا حقيقيا، من خلال وضعهم في مواقف تتطلب صفحا وتسامحا .وتكونت عينة الدراسة من (214) طالبا وطالبة من احدى جامعات المملكة المتحدة (106) من الذكور، (108) من الاناث . وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من اهمها :- انه رغم تساوي الجنسين في درجة الوجع والالم، الا ان النساء كانت اكثر مسامحة من الرجال، وجود فروق بين الجنسين، فيما يتعلق بالعوامل الشخصية، وانواع النزوات العدوانية المتصلة بالحدث, ولصالح الذكور, وعدم وجود فروق بين الجنسين في السعي للانتقام.

بينما قام بيري (Berry2002) بدراسة هدفت الى التعرف على موقع قيمة التسامح بين القيم، وكشف الفروق الفردية بين الاشخاص في درجة الالتزام بالقيم الاخلاقية، وفق تصنيف هذه الدراسة للقيم، حيث صنفتها باعتبارها ميزات، الى صنفين واسعين، مزايا اساسها الدفء : (عاطفة، شفقة، كرم) وغيرها من القيم التي تساهم في التعاون والروابط العاطفية الدافئة، ومزايا اسها الوعي : (ضبط النفس، الصبر, العدالة) وغيرها من القيم التي تمنع السلوك الاناني وغير الاجتماعي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على بيانات ثلاث دراسات، اهتمت بالاختلافات والفروق الفردية بين المفحوصين في تفضيل

ممارسة اي المزايا الاخلاقية، وكانت الاولي تفضيلات تجمع بين الصنفين من المزايا .

**الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:**

قام الغزالي(2013) دراسة هدفت الى الكشف عن اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين الاردنية اذ تم توزيع (489) استبانة استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الاحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الاحصائية من خلال اجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة الى ان مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية كان مرتفعا، و وجود اثر ذي دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية الاستثارة الفكرية, التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة (a<0.05) ،و ان التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الاكبر بين ابعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية .

وأجرى ابو عفش **(2012)** دراسة لتعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند افراد العينة، بالإضافة الى التعرف على مراحل اتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وتكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا والذين بلغ عددهم 94 مديرا، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة

الدراسة . و اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الاونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية، كما اظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الاونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم .

أما دراسة القاسم(2011) هدفت الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من اجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة بما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على اثر كل من (الجنس، العمر وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرفين عليهم) على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات . وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا، والذين بلغ عددهم 94 مديرا، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة، كما استخدم اسلوب الحصر الشامل في الدراسة . وقد اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا، كما اثبتت الدراسة ان عنصري (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثر تأثيرا ذا دلالة احصائية على عملية اتخاذ

القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا، كما واظهرت انه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي, الدرجة الوظيفي).

و دراسة (Sarkute,2010) التي سعت إلى معرفة عوامل اتخاذ القرار وتعريف نماذج اتخاذ القرار في الحكومات الليتوانية (Lithuanian)، والعوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الحكومية، وشملت عينة الدراسة 60 عضوا في الحكومات الاحدى عشر لجمهورية ليتوانيا (8 من بينهم رؤساء ووزراء) ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات . وكانت اهم نتائج الدراسة: عمليات اتخاذ القرارات الحكومية مقيدة بالتصنيفات في الحكومة، وبعض القرارات تعتمد على طبيعة القسم او القطاع التي تتبع له السياسات، وأن هناك عوامل سياسية تؤثر في اتخاذ القرارات الحكومية، كما هناك عوامل داخلية (الوضع الحالي – صفات القيادة في الوزارات) وعوامل خارجية (الرئيس – الاحزاب السياسية ووسائل الاعلام – الجهات الدولية الفاعلة) تؤثر في اتخاذ القرارات، ولعل اهم عامل هو مكتب رئيس الوزراء، كما ان الخصائص الشخصية تؤثر .

وقام صالح (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور الذكاء الصناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية الاردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية في الاردن وعددها 13 بنك، وتكونت عينة الدراسة من 102 مدير من المدراء في فروع البنوك التجارية في الاردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت اداة الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام اساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات الادارية،

وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات، كما تبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرة النظام وبين جودة اتخاذ القرار.

و دراسة تشي كيونغ ( (Chi Keung,2008 والتي هدفت الى التعرف على المجالات التي من شأنها ان تساعد مديري المدارس على اشراك المعلمين في اتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق اجراءات الدراسة في هونج كونج على (20) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (335) معلما واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة الى ان المعلمين يفضلون اشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الادارة، وان اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج ايجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وادراك عبء العمل .

وقام كل من المومني والقضاة (2008) دراسة سعت الى التعرف على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الاطفال في اقليم شمال الاردن والتعرف على اثر المتغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة الادارية) على عملية اتخاذ القرار ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة طور الباحثان استبانة وزع منها 103 استبانة استعيد منها 97 وتوصلت الدراسة الى ان المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغت 3.52 وبانحراف معياري 97% وبدرجة فاعلية عالية ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر المحافظة وجاءت الفروق لصالح محافظة اربد وفروق ذات دلالة احصائية لصالح المؤهل العلمي اكثر من بكالوريوس وفروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الخبرة ولصالح من خبرتهن اكثر من عشر سنوات وبناء على نتائج الدراسة اوصى الباحثان بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرات يسمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار من خلال اعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهن لتوفير الخبرة الكافية لديهن في عملية اتخاذ القرار

والقيام بدراسات اخرى حول المعوقات التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرار .

وأجرى البوسعيدي(2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (328) موظفاً بنسبة 25% من أصل مجموع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1309) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعًا، وكذلك جاءت تصورات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي مرتفعة، ويوجد أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى المشاركة، في اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي.

وأجرى السهلي(2007) دراسة سعت إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرار في الأجهزة الحكومية، وتقديم توصيات علمية وعملية قد تكون مفيدة في تطوير مستوى أداء الأجهزة الحكومية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، حيث تم اختيار (400) موظفاً . وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى إن أهم الأنماط السائدة

في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل، ثم يختار البديل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة، والنمط الثالث في مشاركة المدير للمرؤوسين كأي عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.

أما دراسة (Moanga,2007) هدفت الى استكشاف مشاركة الاطفال في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر الممارسين للعمل الاجتماعي في غوتنبرغ Gothenburg في السويد، ولمعرفة اذا ما كان الجنس هو عامل في مشاركة الاطفال في اتخاذ القرار، وتم اختيار عينة عشوائية من الاطفال في منظمات رعاية الاطفال، وبلغ حجم العينة 30 مستجيبا من منظمات الشباب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والكمي, وكانت اداة الدراسة هي الاستبانة . وكانت اهم نتائج الدراسة أن هنالك عوامل تلعب دور مهم في مشاركة الاطفال في اتخاذ القرار، وهي (الثقافة – نوع القرار – القوانين – مستوى النضج) ، وقد تسهل هذه المتغيرات او تعيق المشاركة في اتخاذ القرار، و مشاركة الاطفال في صنع القرار تراكمية وتزيد مع نمو الاطفال، وهي ليست فاعلة، كما يعد الجنس عامل مهم في المشاركة في اتخاذ القرار بين الناس الصغار

أما دراسة ريد (Reid,2003) هدفت الى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، اضافة الى اثر وجود مكتبة معلوماتية الكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات تم توزيع استبانات على مجموعتين من البنوك (بنوك لا يتوفر لديها مكتبة معلوماتية الكترونية وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية الكترونية) وقد توصلت الدراسة الى ان ما نسبته 94% من المديرين في كلا المجموعتين يرون ان المعلومات تؤدي الى تحسين القرارات المتخذة، و ان ما نسبته 79% من المديرين يؤكدون ان المكتبة المعلوماتية توفر

لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصـــول علـــى المعلومـــات اللازمـــة لاتخـــاذ القرارات، وان استخدام المكتبـــة الموجـــودة فـــي البنـــك مصـــدرا للمعلومـــات لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيـــرة ويعـــزز مـــن ثقـــة متخـــذي القرارات.

ودراسة كيم ( (Kim.2001 والتي هدفت الـــى تحليـــل العلاقـــات بـــين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لـــدى معلمـــي المـــدارس الثانويـــة في كوريا، وتكونت عينة الدراســـة مـــن 701 معلمـــا ومعلمـــة مـــن المـــدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقـــة العشـــوائية، وبعـــد جمـــع المعلومـــات تم معالجة البيانـــات باســـتخدام تحليـــل الانحـــدار لاختبـــار الفرضـــيات، وقـــد استخدم الباحث في دراسته اداتين لقيـــاس المشـــاركة والرضـــا الـــوظيفي لـــدى المعلمين .وتوصلت الدراسة الـــى وجـــود فـــروق ذات دلالـــة احصـــائية بـــين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضـــا الـــوظيفي تعـــزى الـــى الجـــنس والخبرة التعليمية وحجـــم المدرســـة والمواضـــيع التـــي يدرســـها المعلمـــون ،و ادراك المعلمـــين نحـــو الرضـــا الـــوظيفي لـــم يتغيـــر حســـب المتغيـــرات الديمغرافية، و المســـتويات الفعليـــة للمشـــاركة فـــي صـــنع القـــرارات اثـــرت ايجابيا نحو ادراكهم للرضا الوظيفي، ووجـــود اثـــر دال احصـــائيا فـــي نمـــط اتخاذ القرارات لدى المديرين يعزى الى متغير الخبرة .

وقـــام دالتـــون (Dalton,2000) بتحديـــد ومقارنـــة ادراك مـــديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة فـــي صـــنع القـــرار فـــي ولايـــة تكساس وتكونت عينة الدراسة مـــن مجمـــوعتين مـــن المـــديرين والمعلمـــين : مجموعة كانت مشاركة في صنع القـــرار ومجموعـــة اخـــرى غيـــر مشـــاركة، ثـــم عقـــد مشـــاركة لتحديـــد الادراك مـــن خـــلال تحليـــل الاداة ذات الابعـــاد الخمسة, ووضع الباحث اداة ضمنها خمسة ابعـــاد هـــي : التخطـــيط، المنـــاهج الميزانية، التوظيف، تنمية المعلمين وكونـــت هـــذه الابعـــاد محـــور المشـــاركة فـــي صـــنع القـــرار، و توصـــلت الدراســـة الـــى ان المـــديرين يـــدركون ان المعلمين يشاركون بدرجة عاليـــة فـــي الابعـــاد الخمســـة اكثـــر ممـــا يدركـــه

المعلمون لمشاركتهم، اي ان هناك فروقا بين ادراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة، وان المديرين يدركون ان المعلمين يشاركون بدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف اكثر من بقية المجالات الاخرى (التخطيط، المناهج، تنمية المعلمين) واكثر من ادراك المعلمين انفسهم، اي ان هناك فروقا بين ادراكات المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين ،و اتفق ادراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرار في ابعاد : المناهج وتنمية المعلمين، و كانت هناك فروق في الادراك بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في ابعاد : الموازنة، والتوظيف، والتخطيط .

**التعقيب على الدراسات السابقة :**

من خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة ، لاحظ أنا دراسة (النوري،2015) و (عيدي ،2010)،و(Berry,2002) بأنها قد تناولت التسامح ، في حين تناولت دراسة (الغزالي،2013)، ودراسة (صالح،2009)، و(السهلي،2007)، تناولت اتخاذ القرارات لدى أفراد الدراسة . ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنه لم تتناول موضوع التسامح وعلاقته باتخاذ القرار ،وتختلف عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق.

إذن يتضح من خلال استقراء الدراسات السابقة ومن خلال ما سبق عرضه من دراسات عربية وأجنبية استخلاص أن معظم الدراسات السابقة ركزت موضوع التسامح واتخاذ القرارات بشكل منفصل دون تناول العلاقة بينهما، كما اشتملت الدراسات العربية والأجنبية على شرائح وفئات مختلفة من الشباب من مستويات عمرية ومهنية وتعليمية مختلفة تتراوح الفئة العمرية من 20- 35 سنة، وأيضاً من شريحة عمرية أكبر من فئات أخرى، و استخدمت بعض الدراسات العربية أدوات استبيان وكذلك الدراسات الأجنبية.

# الفصل الثالث

## المنهجية والتصميم

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرضا مفصلا لإجراءات الدراسة متمثلاً في توضيح المنهج المستخدم والعينة وكيفية اختيارها، والأدوات المستخدمة من حيث وصف الأدوات وطرق حساب الصدق والثبات، ثم خطوات إجراء الدراسة وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي القائم على رصد واقع مشكلة الدراسة المتمثلة في التعرف على التسامح وأثره على اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

### 2.3 أفراد الدراسة

تم تطبيق الدارسة بالمسح الشامل على مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك والبالغ عددهم (100) مدير ومديرة منهم(46) مديرا و(54) مديرة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي الثاني(2017) . حيث تم استخراج (30) مديراً ومديرة اختيروا عشوائياً للعينة الاستطلاعية، وتم توزيع (70) نسخة من المقياس بنسبة (70%) من مجتمع الدراسة لكل من الجنسين، وتبين فقدان (3) نسخ لم يتم استرجاعها ونسخة غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال البيانات، وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (66) شكلوا ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

## جدول(1)

## توزيع أفراد الدراسة حسب النوع الاجتماعي والمديرية

| المديرية | قبل العينة الاستطلاعية | | | بعد العينة الاستطلاعية | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | النوع الاجتماعي | | المجموع | النوع الاجتماعي | | المجموع |
| | ذكور | أناث | | ذكور | أناث | |
| الكرك | 16 | 23 | 39 | 9 | 18 | 17 |
| القصر | 10 | 10 | 20 | 6 | 9 | 15 |
| المزار | 10 | 10 | 20 | 5 | 7 | 12 |
| الاغوار | 10 | 11 | 21 | 4 | 8 | 12 |
| المجموع | 46 | 54 | 100 | 24 | 42 | 66 |

## جدول (2)

## توزيع أفراد حسب متغيراتها

| | المتغير | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| **النوع الاجتماعي** | ذكر | 24 | %36 |
| | أنثى | 42 | %64 |
| | **مجموع** | **66** | **%100** |
| **المؤهل العلمي** | بكالوريوس | 20 | %30 |
| | دراسات عليا | 46 | %70 |
| | **مجموع** | **66** | **%100** |
| **مدة الخدمة** | أقل من 5 سنوات | 10 | %15 |
| | 5-10 سنوات | 26 | %39 |
| | أكثر من 10سنوات | 30 | **%46** |
| | **مجموع** | **66** | **%100** |

### 3.3 أداتي الدراسة :

استخدمت في هذه الدراسة أداتان هما: مقياس التسامح ومقياس اتخاذ القرار وفيما يلي وصفا لهما.

**أولا: مقياس التسامح**

تم تطوير مقياس التسامح بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والاستفادة من المقاييس المنشورة في الدراسات السابقة، مثل دراسة (نوري،2015) ودراسة (الزهيري،2013) وقد تكون المقياس من (26) فقرة بصورتها الأولية، وتكون الاستجابة لهذه الفقرات من خلال التدريج الخماسي، بحيث تمثل الدرجة (5) كبيرة جدا ، وتمثل الدرجة (4) كبيرة ، بينما تمثل الدرجة (3) متوسطة، وتمثل الدرجة (2)قليلة، وتمثل الدرجة (1) قليلة جدا . وتم التحقق من صدقه وثباته كما يلي:-

**صدق مقياس التسامح**

يعرف صدق الأداة بأنه الدرجة التي تقيس بها الأداة ما صمم لأجله، وفي هذه الدراسة، تم التحقق من صدق المقياس بعرضه على (7) محكمين من المختصين بعلم النفس التربوي، وتم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث تم تعديل على بعض الفقرات تم حذف (6) فقرات من المقياس في ضوء تعديلاتهم وقد تكون من (21) فقرة في صورتها النهائية، كما تم التحقق من صدق المقياس باستخدام صدق الاتساق الداخلي بحساب الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية على المقياس وذلك على العينة الاستطلاعية (ن=30)، والجدول(3) يبين معاملات الارتباط:

**جدول(3)**

**صدق البناء الداخلي لمقياس التسامح**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .645 | 8 | .604 | 15 | .625 |
| 2 | .419 | 9 | .538 | 16 | .639 |
| 3 | .592 | 10 | .524 | 17 | .544 |
| 4 | .435 | 11 | .466 | 18 | .680 |
| 5 | .571 | 12 | .585 | 19 | .458 |
| 6 | .536 | 13 | .384 | 20 | .572 |
| 7 | .587 | 14 | .632 | 21 | .620 |

تشير البيانات في الجدول(3) ان معاملات الارتباط تراوحت بين(0.384- 0.680) وجميعها دالة احصائياً.

**ثبات مقياس التسامح**

تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (30) مديرا ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا وبلغ (0.88).

**تصحيح مقياس التسامح**

تكون أعلى درجة يمكن الحصول عليها على المقياس (105) وأدنى درجة (21)، ويتم الحكم على المستوى بالاعتماد على المعيار التالي:

| المتوسط الحسابي | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|
| 1- 2.33 | منخفض |
| 2.34 – 3.67 | متوسط |
| 3.68 فما فوق | مرتفع |

**ثانيا: مقياس اتخاذ القرار**

تم تطوير مقياس اتخاذ القرار من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري ومراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة (الغزالي،2013) ودراسة (أبوعفش،2012) حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من (30) فقرة، وتكون الاستجابة لهذه الفقرات من خلال التدريج الخماسي، بحيث تمثل الدرجة (5) كبيرة جدا ، وتمثل الدرجة (4) كبيرة ، بينما تمثل الدرجة (3) متوسطة، وتمثل الدرجة (2)قليلة، وتمثل الدرجة (1) قليلة جدا. وتم التحقق من صدقه وثباته كما يلي:

**صدق مقياس اتخاذ القرار**

تم التحقق من صدق المقياس بعرضه على (7) محكمين من المختصين بعلم النفس التربوي، وتم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث تم حذف (6) الفقرات من المقياس حيث اتفق عليها ما يزيد عن (80%) من المحكمين، وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (24) فقرة. كما تم التحقق من صدق

المقياس باستخدام صدق الاتساق الداخلي بحساب الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية على المقياس وذلك على العينة الاستطلاعية (ن=30)، والجدول(4) يبين معاملات الارتباط:

**جدول(4)**

**صدق البناء الداخلي لمقياس اتخاذ القرار**

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .529 | 9 | .456 | 17 | .568 |
| 2 | .490 | 10 | .546 | 18 | .572 |
| 3 | .531 | 11 | .510 | 19 | .522 |
| 4 | .559 | 12 | .497 | 20 | .581 |
| 5 | .554 | 13 | .515 | 21 | .487 |
| 6 | .513 | 14 | .552 | 22 | .372 |
| 7 | .507 | 15 | .533 | 23 | .536 |
| 8 | .567 | 16 | .456 | 24 | .561 |

يتبين من الجدول(4) بأنه تحقق لمقياس اتخاذ القرار مؤشرات صدق بناء داخلي جيدة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.372-0.581) وجميعها ذات دلالة احصائية.

**ثبات مقياس اتخاذ القرار**

تم التحقق ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (30) مديرا ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ثم تم استخراج معامل كرونباخ ألفا وبلغ (0.91).

**تصحيح مقياس اتخاذ القرار**

تكون أعلى درجة يمكن الحصول عليها على المقياس (120) وأدنى درجة (24)، ويتم الحكم على المستوى بالاعتماد على المعيار التالي:

| المتوسط الحسابي | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
| --- | --- |
| 1- 2.33 | منخفض |
| 2.34 – 3.67 | متوسط |
| 3.68 فما فوق | مرتفع |

**4.3 متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

**المتغيرات المستقلة الثانوية:**

أ. **النوع الاجتماعي وله فئتان:** – ذكر – أنثى

ب. **المؤهل العلمي وله فئتان:** – بكالوريوس – دراسات عليا

ج. الخبرة ولها ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات – من 5–10 سنوات – أكثر من 10 سنوات

**5.3 إجراءات تطبيق الدراسة**

تم تنفيذ خطوات الدراسة على النحو التالي :

1. بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة تم بناء أداتي الدراسة.
2. تم أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المختصة لتطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة.
3. ثم بعد ذلك تم التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداتي الدراسة، ثم تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة، وإدخال المعلومات إلى ذاكرة الحاسوب و تم الإجابة على أسئلة الدراسة.
4. استخراج النتائج و مناقشتها.

### 6.3 المعالجات الإحصائية :

تم استخدام الإحصائيات التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
2. معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.
3. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test)
4. تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA).

# الفصل الرابع

# عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تم في هذا الفصل استعراض النتائج ومناقشتها في ضـــوء الادب النظـــري والدراسات السابقة والخروج بالتوصيات المناسبة.

## 1.4 عرض النتائج ومناقشتها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟**

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التسامح، والجدول (5) يبين ذلك:

**جدول (5)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|
| 3.21 | .40 | متوسط |

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (.40).

وترى الدراسة بأنه يمكن تفسير ذلك أن معظم مدراء المدارس هم مدراء تقليديون يمارسون وظائفهم من خلال اصدارهم للأوامر والتعليمات والتركيز على النتائج ،فالمدراء في المدارس يتمتعون بقدر كبير في محاولة السيطرة على الآخرين باعتبارهم تابعين له ،ينبغي تنفيذ تعليماته ،فالمدراء في مدارسنا يحاولون فرض آرائهم وعدم تقبلهم للانتقادات ودائما يضعون اللوم على المعلمين في ظهور أي تقصير أو إساءة للعملية التعليمية ،وبالتالي فان مساهمته في التسامح عن كثير من الأخطاء التي تعتريها العملية التعليمية لن يكون في صالح الآخرين، لأن الكثير

من مظاهر التسامح يتم تصورها بان فيها نوع من التساهل والترهل بحسب زعم التابعين.

كما يمكن الإشارة إلى أن مجتمعاتنا بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة تتطلب المزيد من الصرامة في الكثير من الأمور ،فلا شك أن الكثير من المعلمين يسعون للحصول على أقل عبء دراسي واقل جهد مبذول ،وهذا ليس في صالح العملية التعليمية، بحيث لا يوجد موقع وظيفي في المدرسة لديه الإمكانية الحقيقية في الارتقاء بجودة المدرسة وتحسين أدائها بصورة أفضل من موقع مدير المدرسة، وبالتالي فان ظهور مجال المسامحة وحصوله على مستوى متوسط هو طبيعي.

فالعملية التعليمية والتربوية بحاجة الى مزيد من الحزم وفرض المزيد من التهديدات باصدار مزيد من الأوامر والتعليمات ،حتى المدراء غير التقليدين لا يكونون متسامحين بصورة نهائية ،كما لابد من الاشارة الى حقيقة مهمة وهي أنه ومع أهمية الاستجابة للدعوات المطالبة بإيجاد تحولات في دور مدير المدرسة، إلا أنه من الإنصاف القول أن هناك معوقات تمنع المديرين من أن ينتقلوا من دورهم الإداري إلى القيام بدورهم القيادي وأن النظام التعليمي وإجراءاته لا تسمح له بأن يكون قياديا، فكل مدير يريد أن يمتلك القوة التي تسير المدرسة ويحكمها بطريقة أو بأخرى فهناك الوزارة، وهناك إدارة التربية والتعليم، وهناك مركز الإشراف التربوي وهناك مطالبات أولياء الأمور، وهناك بعض فئات المجتمع، جميع هذه الفئات تفرض على المدراء أن يكونون عمليين وأن عملية ادارة المدرسة هي محط الأنظار تتطلب المزيد من الاجراءات والتي تفرض عليه عدم المسامحة بصورة نسبية وخاصة في مجالات تحصيل الطلبة وتقصير المعلمين ،كما لا يمكن انكار أن الفرد الذي قام في التسامح فان هذا لا يمنع من استمراره بالشعور بالاستياء من الأشخاص الذين أساءوا اليه ،ويحمل آثار سلبية تجاه الطرف الآخر بالرغم من ان الاشكاليات قد انتهت ،وهذا قد يفسر كذلك انعكاسات تصورات المبحوثين تجاه التسامح.

وقد اتفقت الدراسة نسبياً مع دراسة (Saster,2000) والتي اشارت الى أن المساء اليه بعد تعرضه للاساءة يحاط بشبكة من المساندات الاجتماعية، والتي تدعم لديه الاستجابات السلبية كالبغض، العدائية، الرغبة في الثأر والانتقام من المسيء .

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟**

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس اتخاذ القرار، والجدول (6) يبين ذلك:

**جدول (6)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك**

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|
| 3.95 | .35 | مرتفع |

يلاحظ من خلال الجدول (6) أن مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (.35).

ويمكن تفسير حصول مجال اتخاذ القرارات على مستوى مرتفع، هو أن عملية صنع القرار هي بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي من أكثر مسئوليات المدير أهمية، كما أنها من المسائل المهمة التي تتطلب وعياً ودقة وبعد نظر ،وذلك لأن الآثار التي تترتب عليها تتجاوز الكثير من الأمور التي قد تحدد مصير المدير في مسيرته في ادارة المدرسة، فلا شك بأن دور مدير المدرسة لم يعد محدوداّ كما كان سابقاُ بالرغم من الكثير من الصعوبات، وأن عملية قيادة المدرسة لوحده ليست سهلة، ولا بد له من الاستعانة بأفراد جهازه الإداري ومشاركتهم بقيادة المدرسة عملياّ، وكذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بها .

كما أن المدير يميز ما بين القرارات الروتينية وغير الروتينية التي تتطلب المزيد من الدراية والدراسة والتمحيص ،وأن خضوع عملية اتخاذ القرار في

المدرسة تتطلب دراسة العديد من المتغيرات التي تؤثر فيها بدرجة كبيرة، وفي مقدمة هذه المتغيرات،الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للتربية والتي تتخذ بشأن تحقيقها القرارات وتحدد بالتالي اتجاهاتها وطبيعتها نحو المركزية أو اللامركزية .

فعملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتيجة مجهودات من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم، وتتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي، وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك، لا نتيجة لرأي فردي ومع ذلك فإن مدير المدرسة هو المسئول عن نتائج قراراته، لذلك فإن من الأهمية في عملية اتخاذ بعض القرارات لابد أن يكون ديمقراطياّ بالرغم من دوره التقليدي في ادارة المدرسة، لان عملية صنع القرار واتخاذه سيتحمل المسؤولية الكاملة عن القرار هو بالذات وهو المسؤول عن نتائج القرارات، وبالتالي فانه في هذه المرحلة قد يكون مضطراً للتعاون مع العاملين معه في عملية صنع القرار وفي جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة.

لذلك فإن قيمة القرار تنبع بشكل رئيسي من الطريقة التي تم صنعه بها، وليس من السلطة الممنوحة للمدير، كما ان بعض أعضاء الجهاز الإداري قد يكونون أكثر قدرة من المدير على حل المشكلات، وبالتالي فإن مشاركتهم في عملية صنع القرار من شأنه أن يزيد من دافعتيهم وفعاليتهم، وينمي لديهم الثقة بأنفسهم، أضف إلى ذلك أنه ينبغي أن يكون القرار نابعاّ من صاحب الاختصاص، فتوزيع الشعب بين المعلمين مثلا ينبغي أن يكون من اختصاص المشرف التربوي المختص أو المعلم الأول في المدرسة، لأنه هو الأكثر علماّ بقدرات المعلمين الفنية، مع مراعاة أن تكون مصلحة العمل هي الهدف.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (الغزالي،2013) ودراسة (البورسعيدي،2008) والتي كان فيها مستوى اتخاذ القرار مرتفعاً.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للتسامح في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟**

للإجابة عن السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط كما في الجدول(7):

**جدول رقم (7)**

**نتائج معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر التسامح في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك**

| المتغير | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمةt المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الثابت | .690 | .476 | 2.016 | .256 | | 7.882 | .000 |
| التسامح | | | .604 | .079 | .690 | 7.632 | .000 |

يتضح من الجدول (7)، ومن متابعة قيم اختبار(t) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتسامح في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك حيـــــث بلغـــــت قيمة (t) المحســــــوبة (7.632)، حيث تبين وجود أثر ايجابي وبلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.69)، وقد فسر متغير التسامح ما مقداره (47.6%) من التباين الكلي في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

ويمكن تفسير ذلك ان للتسامح اهمية في حياة الفرد والمجتمع، فإذا ما قام المدير في التسامح والمودة والتعاون بين المعلمين والاداريين في المدرسة فسيكون الإستقرار النفسي والإجتماعي للعاملين، مما ينعكس في نهاية الأمر على الصحة النفسية للعاملين ويتيح فرصاً أكبر للتقدم والإزدهار ،ويدعم التسامح العلاقات الإجتماعية وأشكال التفاعل الإجتماعي المرغوب فيها بين مختلف الجماعات التي تعيش في المجتمع الواحد، مما يؤدي الى اتسام هذا المجتمع بالتماسك.

فوجود التسامح في المدرسة مرتبط في وجود مجموعة من المتغيرات المهمة في طبيعة عمل المدرسة والتي قد تساهم في خلق حالة من التكامل النفسي والاجتماعي لدى أفراد المجتمع الذي يؤدي بدورهِ الى تطور وتقدم المجتمع الى الأفضل، ومن هنا فان حصول التكامل النفسي لدى المدراء نتيجة قيامه بالتسامح

فان ذلك سيوفر البيئة المناسبة لعملية اتخاذ القرار داخل المدرسة، فشخصية المدير المتزنة ستنعكس على إتجاهاته والخلفية الإجتماعية والنفسية التي يعيشها، فكلها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يقوم باتخاذه، كذلك مدى قدرته على التوقع والإبتكار وتحمل المسؤولية وقدرته على ضبط النفس، وخاصة في وقوع الأزمات, وقدرته على الإستفاده من المعلومات المتوفرة، والخبرات التي يتمتع به، كلها جميعا عوامل تساعد المدير في اتخاذ قرارات سليمة ،هذا بالاضافة الى أن صناعة القرارات تكمن في مشاركتها مع الآخرين في أسلوب تفكيرهم أو عرض الحلول وكلها عوامل تساعد في فاعلية القرارات المتخذة.

وقد اتفقت الدراسة نسبياً مع دراسة (الخطيب،2006) والتي أكدت على أن التسامح يحقق الازدهار وحل الخلافات، وكذلك دراسة (Lawler,2005) والتي أكدت على أن التسامح يزيد من حجم الطاقة التنبؤية المقترحة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى($0.05\geq\alpha$) في مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.**

للإجابة عن السؤال تم ما يلي:

**أولا: بالنسبة للنوع الاجتماعي:** تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t Test) والجدول(8) يبين ذلك:

**الجدول (8)**

**نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة في مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا للنوع الاجتماعي**

| النوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة(ت) | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكور | 24 | 3.20 | .31 | 64 | -.122 | .903 |
| إناث | 42 | 3.21 | .44 | | | |

يتبين من الجدول(8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للنوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة (ت)= (122.).

ويمكن تفسير عدم وجود فروق للتسامح تعزى للنوع الاجتماعي، أن جميع المديرين والمديرات في المدارس مدركون لأهمية التعامل مع الطواقم التعليمية والادارية داخل المدارس بنفس الأهمية ،فالكل من المدراء يخضعون لدورات في القيادة وادارة المدارس بما يؤهلهم ليستطيعوا قادرين على ادارة المدرسة ومعظم مستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية متساوية ،فلا شك كذلك أن التسامح هي صفة انسانية تلازم الانسان بغض النظر عن نوعه الاجتماعي .

فهي عاطفة بشرية أساسها المودة وهي من الدواعي والأسباب الواقعية في حياة الفرد لموافقة الأفراد المختلفين معه في معتقداتهم وتقاليدهم ودينهم وعرقهم، وهي من سمات الشخصية المرغوب فيها، وهو شيء محبب لأنه ينطوي على مشاعر الحب والمودة وعلى الإستجابات الإيجابية المتمثلة بالأفكار التي ترفع من شأن الأفراد الآخرين ،كما أنها تدعم العلاقات الإجتماعية وأشكال التفاعل الإجتماعي المرغوب فيها بين مختلف الجماعات التي تعيش في المجتمع الواحد.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (نوري،2006) ودراسة (الزهيري،2013)، بينما اختلفت مع دراسة (Macaskill,2003) والتي كانت فيها فروق ولصالح الاناث.

**ثانيا: بالنسبة للخبرة :** تم استخدام تحليـــل التبـــاين الاحـــادي( One Way ANOVA) كما في الجدول(9):

## جدول(9)

## نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا للخبرة

| الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أقل من5سنوات | 10 | 3.03 | .17 | المؤهل العلمي | .459 | 2 | .229 | 1.480 | .235 |
| 5-10سنوات | 26 | 3.19 | .45 | الخطأ | 9.769 | 63 | .155 | | |
| اكثر من 10سنوات | 30 | 3.28 | .39 | الكلي المصحح | 10.228 | 65 | | | |

يظهر من الجدول(9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) بين المتوسطات الحسابية في مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا للخبرة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة =(1.480).

**ثالثا: بالنسبة للمؤهل العلمي:** تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t Test) والجدول(10) يبين ذلك:

## الجدول (10)

## نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة في مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا للمؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الحرية | قيمة(ت) | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بكالوريوس | 20 | 3.30 | .42 | 34 | 1.205 | .233 |
| دراسات عليا | 46 | 3.17 | .38 | | | |

يتبين من الجدول(10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى التسامح لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (ت)= (1.205).

ويمكن تفسير عدم وجود فروق للخبرة والمؤهل العلمي للتسامح، فترى الدراسة أن التسامح كما ذكرنا صفة متلازمة يتصف فيها الأفراد وخاصة في المجتمعات المحافظة يمكن القول أنها قد لا ترتبط بالخبرة والمؤهل الدراسي بقدر ما ترتبط بالفرد نفسه ووجدانيته ومشاعره تجاه الآخرين، والتي توجد بينها الكثير من العلاقات الاجتماعية والتواصل فهي رغبة قوية وشعور بالرحمة والتّعاطف، والحنان، وكلّ هذا موجود في قلوبنا، وهي قابلية معرفية على أفكار الآخرين، ومشاعرهم، وهي أحد المبادئ الإنسانية و الأخلاقية، وما نعنيه هنا هو مبدأ التّسامح الإنساني و الأخلاقي، كما أنّ التّسامح في دين الإسلام يعني نسيان الماضي المؤلم بكامل إرادتنا، وهو أيضاً التخلي عن رغبتنا في إيذاء الآخرين لأيّ سببٍ قد حدث في الماضي وأن لا يكون هناك شعور بالغضب ولا لوجود المشاعر السلبية لأيّ شخصٍ أمامك. وبالتسامح تستطيع أن تعلم بأن جميع البشر يخطئون.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى($0.05\geq\alpha$) في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.**

للإجابة عن السؤال تم ما يلي:

**أولا: بالنسبة للنوع الاجتماعي:** تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t Test) والجدول(11) يبين ذلك:

**الجدول (11)**

**نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا للنوع الاجتماعي**

| النوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة(ت) | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكور | 24 | 3.97 | .37 | 64 | .310 | .757 |
| إناث | 42 | 3.94 | .33 | | | |

يتبين من الجدول(11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للنوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة (ت)= (310.).

يمكن تفسير عدم وجود فروق لعملية اتخاذ القرارات تعزى للنوع الاجتماعي، فترى الدراسة أن عمل المدراء ينصب على عملية اتخاذ القرات التي هي عصب الادارة وبالتالي فانه لا يمكن أن يكون هناك مدير لا يستطيع اصدار قرارات، فمعظم قرارته لابد أن تتسم بالرشد والمصداقية، والا فانه سيتم نقله الى مراكز اقل أهمية، فالمدير سيكون محل تقييم من المعلمين والمعلمات والمجتمع المحلي، وبالتالي فانه يسعى الى أن يكون قادراً على اتخاذ عملية القرارات، كما نجد أن عمليات اتخاذ القرارات تتعلق بمسائل أشمل وأعم مثل وضع السياسات التعليمية، واستراتيجيات العمل التربوي، وخطط التعليم، وتقديم الخدمات التعليمية. ويعد هذا المستوى من نطاق اتخاذ القرار، من صلاحيات القيادات التربوية العليا،وبالتالي فان وظيفة المدير منصبة على عملية اتخاذ القرارات وهي لا تقل أهمية سواء بالنسبة للذكور والاناث ،خاصة في هذا الموقع الذي يتطلب القدرة على ادارة الأفراد بالصورة التي يتقنها.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (عفش،2012) ودراسة (القاسم،2011) والتي اكدتا على عدم وجود فروق تعزى للنوع الاجتماعي. بينما اختلفت مع دراسة (البورسعيدي،2008) ودراسة (المومني والقضاه،2008) بوجود فروق للنوع الاجتماعي.

**ثانيا: بالنسبة للخبرة :** تم استخدام تحليل التباين الاحادي(One Way ANOVA) كما في الجدول(12):

**جدول(12)**

**نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا للخبرة**

| الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أقل من5سنوات | 10 | 3.70 | .27 | المؤهل العلمي | 1.003 | 2 | .502 | 4.620 | .013 |
| 5-10سنوات | 26 | 3.93 | .35 | الخطأ | 6.840 | 63 | .109 | | |
| اكثر من 10 سنوات | 30 | 4.06 | .32 | الكلي المصحح | 7.843 | 65 | | | |

يظهر من الجدول(12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين المتوسطات الحسابية في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا للخبرة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبه=(4.620). ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية كما في الجدول(13):

**جدول(13)**

**اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في اتخاذ القرار تبعا للخبرة**

| الخبرة (ا) | الخبرة (ب) | متوسط الفروق | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| أقل من5سنوات | 5-10سنوات | -.23846 | .159 |
| | اكثر من 10 سنوات | -.36250 | .014 |
| 5-10سنوات | اكثر من 10 سنوات | -.12404 | .378 |

يتبين من الجدول(13) أن الفروق في اتخاذ القرار بين ذوي الخبـــرة (أقـــل من5سنوات) وذوي الخبرة (اكثر من 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (اكثر من 10سنوات).

ويمكن تفسير وجود فروقات في عملية اتخاذ القرارات تعزى للخبرة والتي كانت النتيجة لصالح ممن خبراتهم أكبر من (10) سنوات، فلا شك بأن عملية اتخاذ القرارات وخاصة في المجالات التربوية ،فالشخص الذي يتسم بالخبرة الأطول يكون له القدر الكبير في الحصول على مزيد من المعلومات التي هي

أساس عملية اتخاذ القرارات، فلا شك بان المدير الذي يتمتع بقدر كبير في الخبرة يكون قد اتخذ مزيد من القرارات بصورة أكبر ممن أقل ممن هم أقل خبرة وبالتالي فانه سيكون قادراً على اتخاذ القرارات بصورة أفضل وأكثر رشداً من غيره.

وقد اتفقت النتائج مع دراسة (البورسعيدي،2008) ودراسة (المومني والقضاه،2008) بوجود فروق لصالح الخبرة الأكبر. بينما اختلفت مع دراسة (عفش،2012) ودراسة (القاسم،2011).

**ثالثا: بالنسبة للمؤهل العلمي:** تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t Test) والجدول(14) يبين ذلك:

**الجدول (14)**

**نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا للمؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة(ت) | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بكالوريوس | 20 | 3.94 | .45 | 64 | -.197 | .844 |
| دراسات عليا | 46 | 3.96 | .29 | | | |

يتبين من الجدول(14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (ت)= (-.197).

ويمكن تفسير عدم وجود فروق في تصورات المدراء تجاه عملية اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي، فيمكن القول أن ممن مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس لا تقل أهمية ممن هم حصلوا على مؤهلات أكبر (دراسات عليا)، فالمؤهل العلمي قد لا يمثل نقله نوعية في إدارة المدرسة بقدر ما يضيف من معارف علمية فهي عملية قد تتسم بالكاريزما وفرض الشعور بالآخرين ومعرفة الفروقات بين العاملين وتتطلب أسلوباً عملياً يكتسبه الفرد من خلال الخبرة

والممارسة، فالقائد التربوي الحقيقي في هذا النوع من العمليات هو من يستطيع مساعدة الأعضاء على النقاش وإتاحة المعارف والمعلومات للجميع، فالقضية التي يجب أن يلتفت إليها مدير المدرسة، إذن، هي تدربه على كيفية وضع يده على القوة الموجودة لدى كل فرد من أفراد المدرسة والإفادة منها.

وقد اختلفت النتائج مع دراسة (البورسعيدي،2008) ودراسة (المومني والقضاه،2008) والتي أكدت على وجود فروق لصالح المؤهل العلمي، بينما اتفقت مع دراسة (عفش،2012) ودراسة (القاسم،2011) بعدم وجود فروق لصالح المؤهل العلمي.

**2.4 التوصيات:**

1. العمل على تعزيز مبادىء وقيم التسامح واهتمام ادارة المدارس في الاهتمام بالجوانب القيمية والأخلاقية، من خلال المناهج المدرسية وتوفير أنشطة وبرامج تعزز من الوعي الثقافي بالآخر والتسامح معه مما يقرب المسافات بين الأشخاص.
2. تعزيز تنمية الخصائص الشخصية للمدراء التي بدورها تدفع المدراء لبذل المزيد من علاقات العمل وتوفير المعلومات والأدوات المبتكرة من اجل التعرف على المشاكل التنظيمية وتنمية بدائل الحلول لهذه المشاكل التي يواجهونها داخل المدارس .
3. العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها اعاقة تنفيذ القرارات والعمل على بث التعاون والأفكار التي تعزز الشراكة في اتخاذ القرارات وتقبل الآخرين.
4. تنظيم الدورات وورش العمل للمدراء والمعلمين للتعرف على التطبيقات المتنوعة في عملية اتخاذ القرارات وأهمية النظريات الحديثة والأساليب الحديثة في صناعة القرارات بهدف تزويدهم بالمهارات اللازمة لعملية صنع القرارات.

# قائمة المراجع

**أ. المراجع العربية**


أبو رزق، حليمه علي. (1998) .**المدخل إلى التربية** (ط1). عمان : دار الجيل.

ابو عفش، ايناس .(2012). **اثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات**، (رسالة ماجستير غير منشورة) , الجامعة الاسلامية، غزة.

احمد، احمد ابراهيم . (2002)، **الادارة المدرسية، الالفية الثالثة**، الاسكندرية، مصر، مكتبة المعارف الحديثة .

بدوي، عبد الرحمن ,(1984) . **الموسوعة الفلسفية** . الطبعة الاولى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت .

البكوشي، ناجي (1995) التسامح عماد حقوق الانسان، **المجلة العربية لحقوق الانسان** العدد الثاني 1995م ص 21-38 . المعهد العربي لحقوق الانسان، تونس .

بوبر، وبالدوين توماس (1992) . **التسامح بين الشرق والغرب**، ترجمة ابراهيم العريس، بيروت، دار الشرق .

البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد(2008م) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطة عمان، **مجلة الإداري**، السنة الثلاثون، العدد 112.

بيزاني، ادجار . (1992) . **في مواجهة عدم التسامح** – رسالة اليونسكو – ص 34-36.

جيرالد، جامبو النبكي .(2007) . **التسامح اعظم علاج على الاطلاق**، مكتبة جريد الرياض .

حبتور، عبد العزيز صالح، (2000) . **اصول ومبادئ الادارة العامة**، عمان، الاردن : الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع .

حبيب، مجدي عبد الكريم (1997) . **سيكولوجية صنع القرار**، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية .

حجي . احمد اسماعيل (1994) . **الادارة التعليمية والادارة المدرسية** . دار النهضة العربية، القاهرة .

حرزالله، اشرف . (2007) . **مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .

الحريري، رافدة .(2008) . **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية** ,عمان، الاردن، دار المناهج .

حسن، امين عبد العزيز، (2001)، **ادارة الاعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون**، القاهرة، مصر، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .

الخطيب، عامر (2006) . **التربية من اجل التسامح في المجتمع الفلسطيني، بحث مقدم للملتقى الفكري الثالث للمسلمين والمسيحيين الفلسطينيين**، المنعقد في الفترة 4-6 مارس 2006, قاعة المؤتمرات، غزة، فلسطين .

الخفرة، نايف (2005) . **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الادارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية** (رسالة ماجستير غير منشورة) , الجامعة الاردنية, عمان، الاردن .

الدوري، قحطان، وعليان، رشدي . (2009) . **اصول الدين الاسلامي**, عمان، دار الفكر .

زقزوق، محمود حمدي (2003) : التسامح في الاسلام ، **مجلة التسامح للدراسات الفكرية والاسلامية**، العدد الاول شتاء 2003 م، وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان .

الزمزمي، محسن (2007) : **التسامح في القرآن الكريم** ، شبكة الحوار نت الاعلامية، منتدى الحوار الاسلامي 2007/1/9 م، التسامح في القرآن الجزء الاول ttp://www.alhiwar.net

زهران، عبد السلام حامد . (1998) . **الصحة النفسية والعلاج النفسي**, طـ 3، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة .

الزهيري، محسن صالح . (2013) . الذكاء الاخلاقي وعلاقته بالتسامح الاجتماعي لدى طلبة المرحلة المتوسطة . **مجلة الدراسات التربوية**, المديرية العامة للتربية في بغداد، العراق، العدد (21).

السهلي، مبارك بن بطيحان (2007 م) **المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية**، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض.

شعلان، محمد سليمان وآخرون (1987)، **الإدارة المدرسية والإشراف الفني**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .

الشيخ، خليل (2003) : حديث التسامح : كلمة سواء ، **مجلة التسامح للدراسات الفكرية والاسلامية**، العدد الاول شتاء 2003 م وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان .

صافي، يوسف (2007) : **حملة تعزيز ثقافة التسامح** ، مركز هدف لحقوق الانسان، ندوة حول مناصرة حقوق الشباب الفلسطيني، 11 نوفمبر 2007م، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين .

صالح فاتن علي .(2009). **اثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات** ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط للدرسات العليا، الاردن.

الصباغ، زهير .(1980) . بحوث العمليات و اتخاذ القرارات، **مجلة الادارة العامة**، العدد السابع والعشرون، الرياض، معهد الادارة العامة .

الصيرفي، محمد . (2003) . **مفاهيم ادارية حديثة** . دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

الطائي، ايمان عبد الكريم . (2001) . **سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لطلبة كلية القانون**، جامعة بغداد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، بن الرشد .

طعمة، امل احمد . (2006) . **اتخاذ القرار والسلوك القيادي**، عمان، دار ديبونبد للنشر والتوزيع .

عباس، علي . (2004)، **اساسيات علم الادارة**، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

عبد الرحمن، سعد (1970) . **عملية التطبيع الاجتماعي وازمات التعصب والتحامل في مجتمعاتنا المعاصرة**، عالم الفكر، العدد الاول ابريل / مايو / يونيو / 1970م

عبد الفتاح، نبيل عبد الحفيظ . (1995) . مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، **مجلة الاداري**، العدد الستون، مسقط، معهد الادارة العامة، ص (56-120) .

العبيدي، سعد خضير . (1987) . **دراسة تجريبية لبعض المتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرار** ,(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة بغداد .

عصام، عبد الله (2006) . **التسامح**، القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب .

عطية، حامد سوادي (1999) . **العملية الادارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية**، الرياض، معهد الادارة العامة .

علاقي، مدني عبد القادر (1996) . **الادارة . دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية**، جدة، تهامة .

عواد، محمد احمد (2004) : منطلقات التسامح عند الفلاسفة المسلمين, **مجلة التسامح للدراسات الفكرية والاسلامية**، العدد الاول شتاء 2003م، وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان .

عياصرة، علي احمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان، (2006) . **القرارات القيادية في الادارة التربوية**، عمان ,الاردن، دار الحامد للطباعة والنشر .

عيدي، جاسم محمد (2010)، **دراسة مقارنة في التسامح الاجتماعي وفق مستويات الذكاء الثقافي لدى طلبة الجامعة** . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الادآب .

الغزالي، حافظ عبد الكريم (2013) . **اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية**، (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة الشرق الاوسط، عمان

الغطاس، محمد سالم (2009) . **اتخاذ القرارات النظرية والتطبيق**, الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد .

قاسم، سعد حرب (2011) . **اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، (رسالة ماجستير غير منشورة) , غزة، فلسطين .

القرضاوي، يوسف (2008) **ثقافة التسامح عند المسلمين**، اسلام اون لاين، 17 ربيع الاول 1429هـ / 25 مارس 2008م . online .net http://www.islam

كنعان، نواف . (2003) . **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، الاصدار الخامس، عمان، الاردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

كنعان، نواف . (2007) . **اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى .

المالكي، علي عبد الله . (1418) . **عملية اتخاذ القرار الاداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات**،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .

محفوظ، محمد . (2004) . **في معنى التسامح وآفاق السلم الأهلي**، مركز دراسات فلسفة الدين، بغداد .

محمد ابراهيم عيد (2000) . **التسامح وعلاقته بالدجماطية لدى طلاب الجامعة**، المؤتمر الدولي السابع لمركز الارشاد ,كلية التربية، جامعة عين شمس .

مرعي ، يونس سلامة (2012) . **علم النفس الايجابي للجميع**، دار الانجلو المصرية، القاهرة، ج .م . ع .

المغربي، عبد الحميد (2001) .**الاصول العلمية لإدارة الاعمال**، مصر و المكتبة المصرية بالمنصورة .

المومني، خالد والقضاة، محمد (2008) . فاعلية عملية اتخاذ القرارت لدى مديرات رياض الاطفال في اقليم شمال الاردن، **مجلة علوم انسانية**، العدد 36 .

النعيمي، مهند، عبد الستار .(2014) . **الاسلوب المعرفي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار لدى موظفي الدولة**، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الادآب, جمعة بغداد .

النمر، سعد بن محمد، وخاشقجي، هاني، محمود، محمد وحمزاوي، محمد .(1991) . **الادارة العامة – الاسس والوظائف**، الرياض، جامعة الملك سعود .

نوري، خديجة . (2015) . اجترار الغضب وعلاقته باحتمالية التسامح لدى طلبة الجامعة، **مجلة آداب المستنصرية** .العدد(1)، ص52-86.

الهواري، سيد . (1997) . **اتخاذ القرارات الادارية**، القاهرة، جامعة عين شمس .

وطفة، علي . (2005) . **التربيـــة وحقــوق الانســـان فـــي الـــوطن العربـــي**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت .

وطفة، علي اسعد (2005) : التربية علـــى قـــيم التســـامح ، **مجلـــة التســـامح للدراسات الفكرية والاسلامية**، العـــدد الحـــادي عشـــر صـــيف 2005م، وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان .

اليازجي، ابتســـام (2011) . **الايثـــار وعلاقتـــه بـــبعض المتغيـــرات النفســـية لـــدى طالبـــات الجامعـــة الاســـلامية بغـــزة**، (رســـالة ماجســـتير غيـــر منشورة) , كلية التربية بالجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .

## ب. المراجع الاجنبية


Allport ،G. (1967). **The Nature of prejudice** ،Gardencity : Addison - Wesly .

Battle, D,A, (1995) **: Decision making of real gifted females** ،Roeper - Review ،V . (18) ،P . (33 - 38) .

Berry ،Jack . (2002) . **forgiveness among the virtues** ،**Journal of leadership** ،organization studies ،vol, 9, no, 1, 33-48.

Borba, M. (2003) **. Building Moral Intelligence the Seven Essential Virtues that Teach Kids to do the right thing Sanfranisco** : Jossey Bass.

Chi Keung, Cheng (2008) ،**The Effect of Shared Decision- Making on the Improvement in Teacher's *Job Development*** ,Access date ، October 14 ,2009, from : http : // www.eric.ed.gov .

Dalton ،Fredrick(2000**), Middle School Teacher Involvement In Site - Based Decision Making** ،University Of Texas At Austin Proudest Dissertation Abstract .

Davidson . D. (1993) **. Forgiveness and Norcissm consistency in experience** . Dissertation Abstract international - B- (54105) .

Harrison ،F. (1999) . **The Managerial Decision - Making Process** . New York : Houghton Mifflin Company .

Kaplan ،R.M. and Sassuzzo .D.P. (2000) **. Psychological Testing Principles Applications and fusses Golifornial books Publishing Company** .

Kim ،Funny (2001) ،**The Relation ship Between Decision Making Participation In Job Satisfaction Among Wore An School Teacher** . University Of Iowa Proudest Abstracts .

Lawler ،K, and Piferi ،L., (2006) ،The Forgiving Personality : Describing a life Well Lived ? **Journal of Personality and Individual Differences** ،Vol . 41 ،issue 2 ،1009-1020.

Lawler ،K. (2005) . **The Unique effects of forgiveness on health : An exploration of Pathway** , the university of Tennesses ،Klawler @ utk - edu .

Macsaskill, Ann . (2003) **. Exploring gender differences in forgiveness** ,sheffiled Hall am university .

Martin ،D, Morris ،A. (1982) **. Relationship of the scors on the tolerance scale of Jackson Personality inventory to those on Rokeads docmatism scale Journal of Educationally and Psychological Measurement** ،vol (42).

Moanga ،Fred ،(2007) **Children's Participation in decision - making : Perspectives from Social Workers in Gothenburg** . Unpublished thesis ،University of Goteborg.

Reid ,C., Thomason ،J .& Wallace ,S., (2003) ،**Impact of information on corporate decision making** : The UK Banking Sector Library Management ،vol . 24 ،no.2

Sarkute ،Ligita (2010) ، **Factors & Models of decision making : analysis of Government in Lithuania** . Unpublished Dissertation . Kaunas University of technology.

Sastre ,M., Vinsonneau ،G., Neto ،F., Girard ،M., & Mullet ،E. (2003) . Forgiveness and Satisfaction with Life . **Journal of Happiness Studies** ،4 ،323-33.

Tangeny ،June . (2005) **. forgiving the self : conceptual issues and empirical findings** Ed. Hand book of forgiveness, PP 143-158, George Mason University .

UNESCO (1995) **. Declaration of Principles on tolerance . Adopted by the general conference of UNESCO at its twenty** - eighth session in Parise on 19 November ،4-16.

Waston, P. (1973**). Psychology and Race** . Aldine Publishing Company . Chicogo .

# الملاحق

## ملحق(أ)

## الاستبانه بصورتها الأولية

**بسم الله الرحمن الرحيم**

جامعة مؤتة
كلية العلوم التربوية / قسم علم النفس التربوي
الأستاذ الدكتور / الدكتور .............................. المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **التسامح وأثره على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك .** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس التربوي من جامعة مؤتة .
ولإغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من :
الجزء الأول : المعلومات الشخصية .
الجزء الثاني : يشتمل على فقرات لقياس التسامح واتخاذ القرار.
ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية، راجيا منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث :
1- درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته .
2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية .
3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً .
4- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى ترونها مناسبة .

الباحث:
مهنا العميريين

**القسم الأول :- المعلومات العامة .**

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

**مقياس التسامح**

- يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات بدقة ووضع إشارة (√) عند الفقرة التي تعبر فيها عن رأيك.

القسم الأول : مقياس التسامح

| رقم الفقرة | | مناسبة الفقرة | | وضوح الفقرة | | التعديلات | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | | |
| التسامح | | | | | | | |
| .1 | أحتفظ بالغضب لنفسي لأشياء سلبية قمت بها. | | | | | | |
| .2 | إذا أساء إلي زميلي في العمل فأنني أتقدم بشكوى ضده. | | | | | | |
| .3 | إذا تعرض أحد زملائي لمكروه فأنني أخلق عذرا لعدم الحضور. | | | | | | |
| .4 | من الصعب حقا أن أتقبل نفسي مرة بمجرد أن أخطأت. | | | | | | |
| .5 | ما زلت شديد اتجاه الأشخاص الذين أذوني. | | | | | | |
| .6 | إذا أساء الآخرون معاملتي فأنني استمر بالتفكير فيهم بشكل سيء. | | | | | | |
| .7 | أرى أن مفاهيم المساواة ممكنة التطبيق في الوقت الحالي. | | | | | | |
| .8 | أعتقد أن العيش مع من يختلف عني في ديانتي ممكنة. | | | | | | |
| .9 | أرى أن من يختلف عني في ديانتي مثله مثلي. | | | | | | |
| .10 | أجد أن الالتزام الأخلاقي في ظروفنا الحالية يتسم بعدم الاستقرار. | | | | | | |
| .11 | عندما اتخذ قرار يضر المصلحة العامة ويطلب مني الآخرين العدول عنه فأنني أتمسك بقراري. | | | | | | |
| .12 | إذا حاول شخص ما الإساءة إلى فأنني أسامحه. | | | | | | |
| .13 | أجد نفسي في الكثير من المواقف واضحا. | | | | | | |
| .14 | جميعا نخطأ لذا علينا أن نسامح بعضنا البعض. | | | | | | |
| .15 | عندما يحدث سوء تفاهم مع شخص مت فأنني أعتذر وانسحب. | | | | | | |
| .16 | إذا سمعت خبرا سارا يهم أحد زملائي في العمل لا أهتم لذلك. | | | | | | |
| .17 | إذا أساءت لشخص ما فأنني أرى أن الاعتذار شجاعة. | | | | | | |
| .18 | إذا حاول شخص ما استغلال صداقتي له فأنني لا أسامحه. | | | | | | |
| .19 | عندا يتسبب لي شخص ما بشعور بالحزن لا أسامحه. | | | | | | |
| .20 | أعيش بسلام مع الأوضاع السيئة بحياتي. | | | | | | |
| .21 | أرى أن موضوع التسامح له أهمية كبيرة في حياتنا. | | | | | | |
| .22 | أعتقد أن الأشخاص الأكثر تسامح هم أكثر سعادة. | | | | | | |
| .23 | أذا حدد شخص ما موعدا ولم يفي بوعده فأنني أسامحه إذا أعتذر. | | | | | | |
| .24 | لا أحب أن يتقدم علي أحد في عملي. | | | | | | |
| .25 | لا أرحب في من يخالفني برأي. | | | | | | |
| .26 | أشارك زملائي بالعمل مناسباتهم. | | | | | | |

**القسم الثاني: اتخاذ القرار**

| رقم الفقرة | | مناسبة الفقرة | | وضوح الفقرة | | التعديلات | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | | |
| **اتخاذ القرار** | | | | | | | |
| 1. | اتخاذ معظم قراراتي بناءا على العرف والتقاليد. | | | | | | |
| 2. | أرى أن مشاركة الآخرين السبب الحقيقي وراء اتخاذ القرار الناجح. | | | | | | |
| 3. | قلة المعلومات سببا في فشل بعض القرارات. | | | | | | |
| 4. | عند اتخاذ القرار ما يجب مقارنة النتائج بالجهد المبذول. | | | | | | |
| 5. | أعتقد أن الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار هو الإجماع. | | | | | | |
| 6. | أخطط بشكل واضح ومحدد لإنجاز قراراتي. | | | | | | |
| 7. | أدافع عن القرار الذي اتخذه. | | | | | | |
| 8. | أبني قراراتي بناءا على ظروف العمل. | | | | | | |
| 9. | أتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذته. | | | | | | |
| 10 | من الصعب أن أغير قراري. | | | | | | |
| 11 | حينما اتخذ قرارا اعتقد ضرورة تأييد الآخرين للقرار. | | | | | | |
| 12 | أتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب. | | | | | | |
| 13 | اتبع الخطوات المنظمة في اتخاذ القرار. | | | | | | |
| 14 | اختار الفرصة المناسبة لاتخاذ القرار. | | | | | | |
| 15 | لديه المقدرة على تقييم نتائج قراراتي. | | | | | | |
| 16 | استطيع اتخاذ القرار في المواقف الصعبة. | | | | | | |
| 17 | أرى أن المناقشة والحوار سببا في اتخاذ القرار الصائب. | | | | | | |
| 18 | أعتقد أن التعصب و التحيز سببا في اتخاذ القرارات الخاطئة. | | | | | | |
| 19 | يؤثر مركزي القيادي على معظم قراراتي. | | | | | | |
| 20 | تؤثر العلاقات الشخصية في قراراتي. | | | | | | |
| 21 | قراراتي تعتمد على فهمي لقدراتي في موضوع المشكلة. | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 22 | اتخذ القرار بناءا على دراسة متأنية ومعلومات أكيدة. | | | | | |
| 23 | أضع أولويات للأهداف المراد اتخاذ القرار فيها. | | | | | |
| 24 | عندما اتخذ قرارا أتتبعه جيدا في التنفيذ. | | | | | |
| 25 | أتحمل مسؤولية الفشل في القرار الخاطئ. | | | | | |
| 26 | أتقيد باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار. | | | | | |
| 27 | أسمح لآراء الآخرين لتأثير على قراراتي. | | | | | |
| 28 | أتردد عند اتخاذ القرار. | | | | | |
| 29 | معظم قراراتي تنفذ بواسطة شخص ما. | | | | | |
| 30 | أتراجع في القرار بعد اتخاذه. | | | | | |

# ملحق (ب)
## الاستبانه بصورتها النهائية

**بسم الله الرحمن الرحيم**

جامعة مؤتة
كلية العلوم التربوية / قسم علم النفس التربوي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **التسامح وأثره على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك .** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس من جامعة مؤتة . ولتحقيق أهداف الدارسة أعد الباحث استبانه من محورين (التسامح، اتخاذ القرار) مكونه من (46) فقرة يقابلها خمسة استجابات (كبيرة جدا :5 درجات، كبيرة:4 درجات،متوسطة:3 درجات، قليلة: درجتين، وقليلة جدا: درجة واحدة)، ليقيس التسامح وأثره على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك .

راجيا التكرم بوضع إشارة (√) أمام العبارة المناسبة ،علما أن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم لغايات البحث العلمي .

شاكرا لكم حسن تعاونكم
ومقدرا جهودكم الطيبة

الباحث:
مهنا العميريين

**القسم الأول :- المعلومات العامة .**

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

القسم الثاني : يتناول فقرات الاستبانة :

**التسامح وأثره على اتخاذ القرار**

| رقم الفقرة | | كبيرة جدًا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الأول: التسامح | | | | | | |
| .1 | أحتفظ بالغضب لنفسي لأشياء سلبية قمت بها. | | | | | |
| .2 | إذا أساء إلي زميلي في العمل فأنني أتقدم بشكوى ضده. | | | | | |
| .3 | إذا تعرض أحد زملائي لمكروه فأنني أخلق عذرا لعدم الحضور. | | | | | |
| .4 | من الصعب حقا أن أتقبل نفسي مرة بمجرد أن أخطأت. | | | | | |
| .5 | ما زلت شديد اتجاه الأشخاص الذين أذوني. | | | | | |
| .6 | إذا أساء الآخرون معاملتي فأنني استمر بالتفكير فيهم بشكل سيء. | | | | | |
| .7 | أرى أن مفاهيم المساواة ممكنة التطبيق في الوقت الحالي. | | | | | |
| .8 | أجد أن الالتزام الأخلاقي في ظروفنا الحالية يتسم بعدم الاستقرار. | | | | | |
| .9 | عندما اتخذ قرار يضر المصلحة العامة ويطلب مني الآخرين العدول عنه فأنني أتمسك بقراري. | | | | | |
| .10 | إذا حاول شخص ما الإساءة إلى فأنني أسامحه. | | | | | |
| .11 | أجد نفسي في الكثير من المواقف واضحا. | | | | | |
| .12 | عندما يحدث سوء تفاهم مع شخص مت فأنني أعتذر وانسحب. | | | | | |
| .13 | إذا سمعت خبرا سارا يهم أحد زملائي في العمل لا أهتم لذلك. | | | | | |
| .14 | إذا أساءت لشخص ما فأنني أرى أن الاعتذار شجاعة. | | | | | |
| .15 | إذا حاول شخص ما استغلال صداقتي له فأنني لا أسامحه. | | | | | |
| .16 | عندا يتسبب لي شخص ما بشعور بالحزن لا أسامحه. | | | | | |
| .17 | أعيش بسلام مع الأوضاع السيئة بحياتي. | | | | | |
| .18 | أرى أن موضوع التسامح له أهمية كبيرة في حياتنا. | | | | | |
| .19 | أعتقد أن الأشخاص الأكثر تسامح هم أكثر سعادة. | | | | | |
| .20 | أذا حدد شخص ما موعدا ولم يفي بوعده فأنني أسامحه إذا أعتذر. | | | | | |
| .21 | لا أحب أن يتقدم علي أحد في عملي. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المحور الثاني: اتخاذ القرار | | | | | | |
| | 1. | أرى أن مشاركة الآخرين السبب الحقيقي وراء اتخاذ القرار الناجح. | | | | | |
| | 2. | عند اتخاذ القرار ما يجب مقارنة النتائج بالجهد المبذول. | | | | | |
| | 3. | أعتقد أن الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار هو الإجماع. | | | | | |
| | 4. | أخطط بشكل واضح ومحدد لإنجاز قراراتي. | | | | | |
| | 5. | أدافع عن القرار الذي اتخذه. | | | | | |
| | 6. | أبني قراراتي بناءا على ظروف العمل. | | | | | |
| | 7. | أتحمل مسؤولية القرار الذي اتخذته. | | | | | |
| | 8. | من الصعب أن أغير قراري. | | | | | |
| | 9. | أتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب. | | | | | |
| | 10. | اتبع الخطوات المنظمة في اتخاذ القرار. | | | | | |
| | 11. | اختار الفرصة المناسبة لاتخاذ القرار. | | | | | |
| | 12. | لديه المقدرة على تقييم نتائج قراراتي. | | | | | |
| | 13. | استطيع اتخاذ القرار في المواقف الصعبة. | | | | | |
| | 14. | أرى أن المناقشة والحوار سببا في اتخاذ القرار الصائب. | | | | | |
| | 15. | أعتقد أن التعصب و التحيز سببا في اتخاذ القرارات الخاطئة. | | | | | |
| | 16. | يؤثر مركزي القيادي على معظم قراراتي. | | | | | |
| | 17. | تؤثر العلاقات الشخصية في قراراتي. | | | | | |
| | 18. | قراراتي تعتمد على فهمي لقدراتي في موضوع المشكلة. | | | | | |
| | 19. | اتخذ القرار بناءا على دراسة متأنية ومعلومات أكيدة. | | | | | |
| | 20. | أضع أولويات للأهداف المراد اتخاذ القرار فيها. | | | | | |
| | 21. | أتقيد باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار. | | | | | |
| | 22. | أسمح لآراء الآخرين لتأثير على قراراتي. | | | | | |
| | 23. | أتردد عند اتخاذ القرار. | | | | | |
| | 24. | معظم قراراتي تنفذ بواسطة شخص ما. | | | | | |

## ملحق(ج)

## السادة أعضاء لجنة التحكيم

## السادة أعضاء لجنة التحكيم

| الرقم | الاسم | مكان العمل | التخصص | الرتبة الـأكاديمية |
|---|---|---|---|---|
| 1- | الدكتور نايل محمود البكور | جامعة مؤتة | علم نفس | أستاذ مشارك |
| 2- | الدكتورة خضراء الجعافرة | جامعة مؤتة | مناهج وأساليب التدريس | أستاذ مشارك |
| 3- | الدكتورة وجدان الكركي | جامعة مؤتة | علم نفس نمو | أستاذ مساعد |
| 4- | الدكتور عمر عبدالرزاق الهويمل | جامعة مؤتة | مناهج وأساليب التدريس | أستاذ مساعد |
| 5- | الدكتورة أسماء الصرايرة | جامعة مؤتة | علم نفس | أستاذ مساعد |
| 6- | الدكتور منير السحيمات | وزارة التربية والتعليم | قياس وتقويم | دكتور |

## المعلومات الشخصية

**الاسم :** مهنا خلف العميريين

**الكلية :** العلوم التربوية

**التخصص:** علم نفس تربوي

**السنة :** 2017